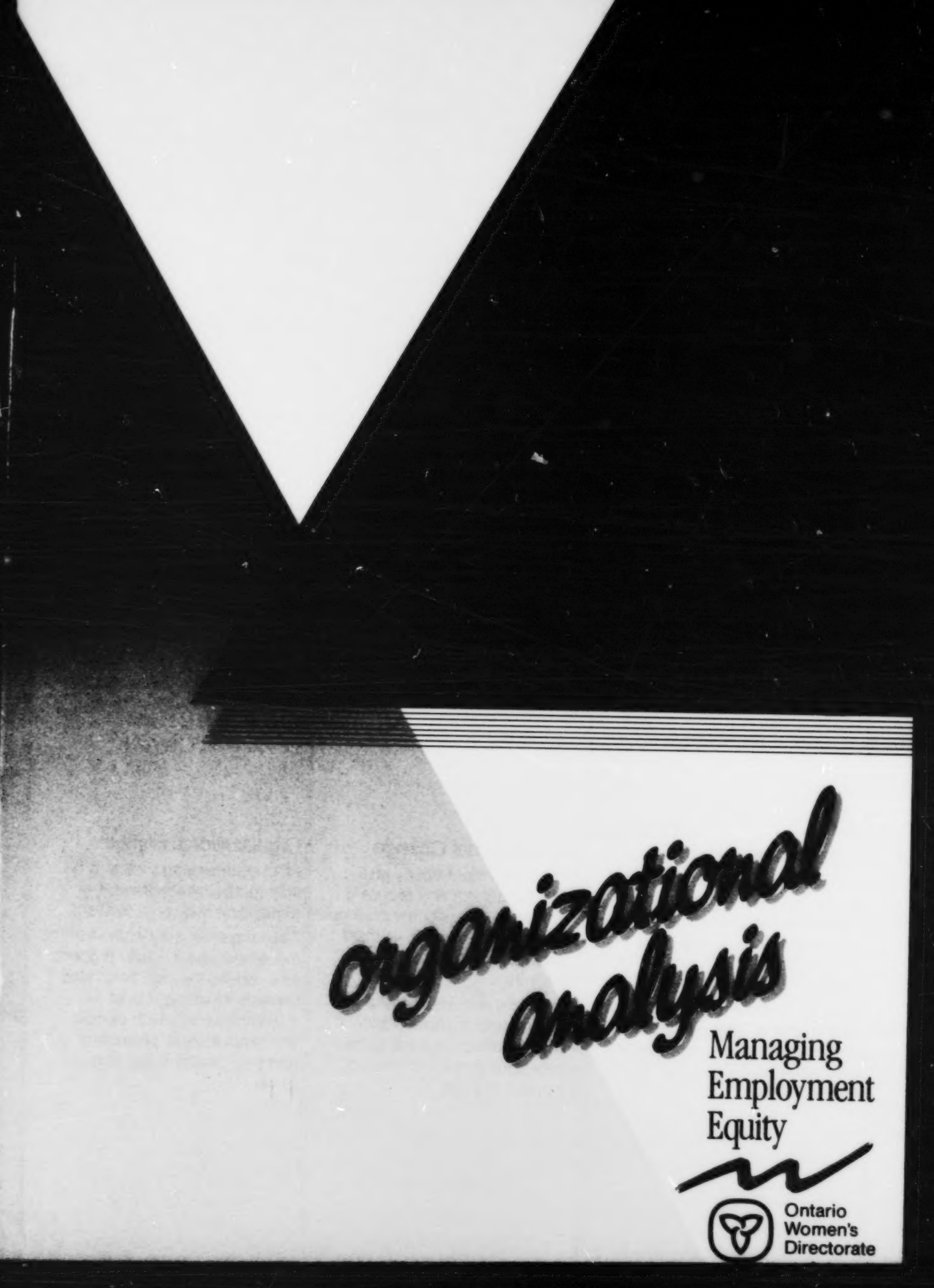
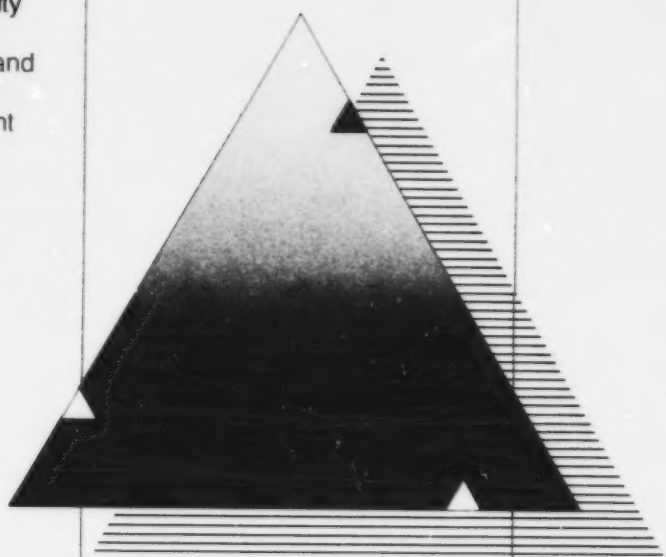

organizational analysis
Managing Employment Equity
Ontario Women's Directorate

This is the third of a six-part series of publications on employment equity produced by the Ontario Women's Directorate. The first booklet introduces the series. The second booklet gives an overview of the employment equity management process. This booklet, **Organizational Analysis**, begins a more detailed look at the process. The fourth booklet, **Organizational Change and Impact**, completes an examination of the process. The fifth booklet is entitled **Legislation — A Guide For Employers. Employment Equity Initiatives**, the sixth booklet, features practical examples and ideas from organizations with experience in the employment equity field.



Organizational Analysis

The first step in the employment equity management process is organizational analysis — a review of the workplace and the people in it.

Organizational analysis is the foundation stone of the process, for it allows employers to gather all of the pertinent information they will need for the changes that lie ahead.

Organizational Change

The employment equity program — just like any program that results in significant change within an organization — must be handled with care and sensitivity.

It therefore requires careful planning and implementation if it is to be effective, if it is to be successful, and if it is to have a positive impact.

Organizational Impact

All good managers want to be able to assess the impact of change on their organizations.

They must consequently monitor the employment equity process as it moves through each step towards its ultimate goal — a workplace in which people are hired, trained, promoted and paid on the basis of merit alone.

90-04833/

Table of Contents

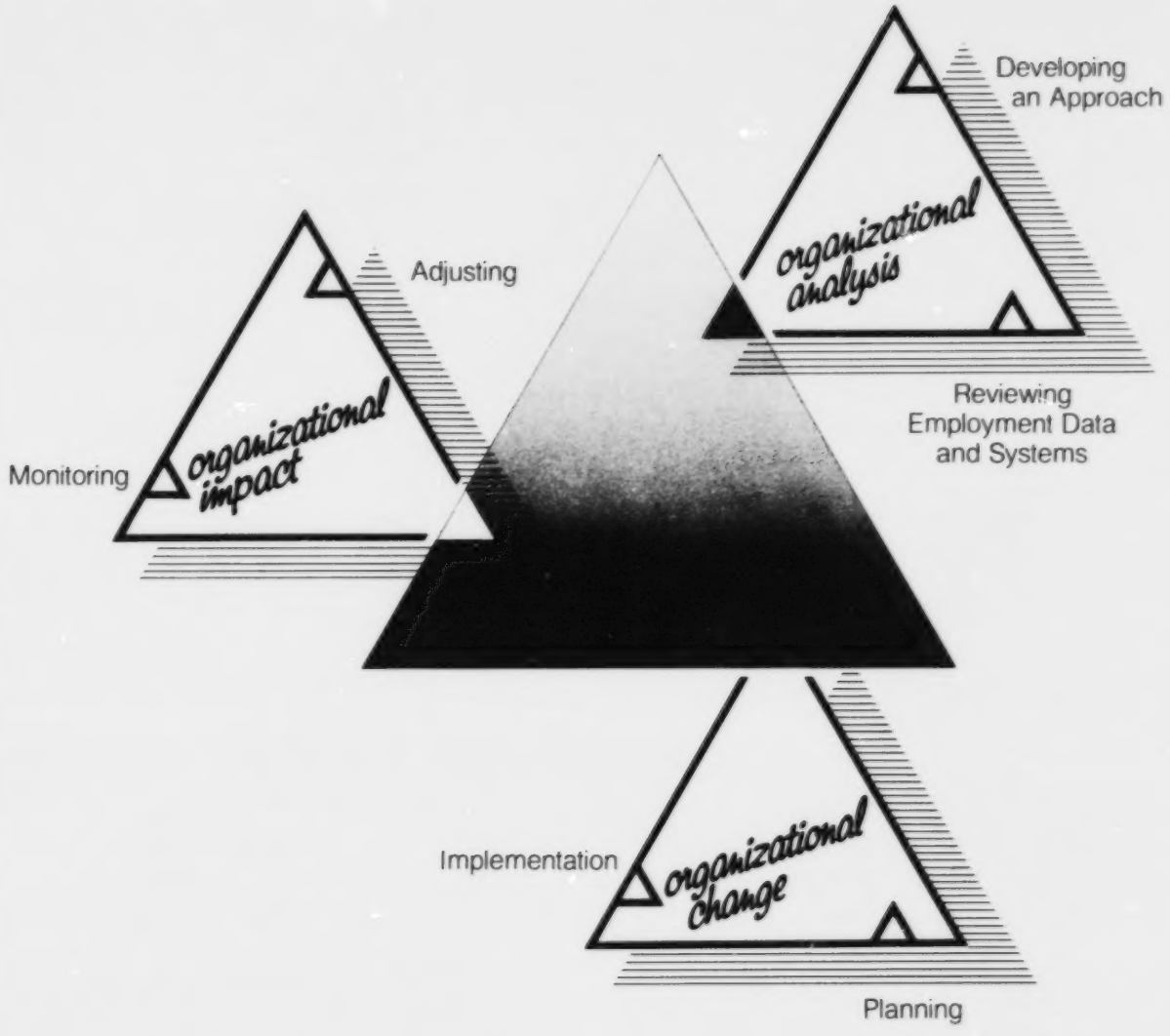
Introduction 3

Developing an Approach 4
- Establishing Senior Level Commitment 5
- Assigning Staff Responsibilities and Resources 7
- Assessing the Corporate Environment 8
- Developing a Communications Strategy 9

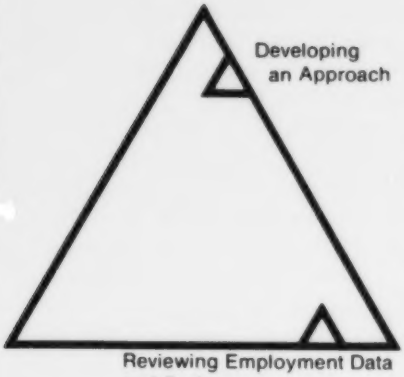
Reviewing Employment Data and Employment Systems 11
- Equity Audit 11
- The Necessary Data 12
- Workforce Profile 12
- Job Group Profile 13
- Availability Profile 14
- Job Transaction Profile 15

Personnel Policies Audit 17
- Overview 17
- Case Study 19
- Appendix 20
- Bibliography 24
- Resources 25

Employment Equity Management Process



Introduction



Organizational Analysis — the first major phase of the employment equity management process — lays the groundwork for the changes to come. Quite simply, this stage allows the employer to take a close look at the workplace environment and the employees who are part of it.

Even a tour of the plant or office and a review of payroll data can provide some basic information. How many women are on staff? How does the number compare to the total number of males? What types of jobs are female employees doing? Are they clustered in one or two occupations — or are they involved in a broad range of positions? How do their salaries compare to those of male employees?

For small companies or organizations this process may be quite simple. For larger companies it will involve a more formal, time-consuming approach.

Changes in an organization only happen through careful, step-by-step planning. Organizational analysis is an essential element in the planning process — it provides the diagnosis.

Fundamentally, its goal is to provide employers with basic information on where their workplaces stand in terms of employment equity. Once the current status is clear, the program's ultimate aims can be formulated with precision and clarity. Even while this period of information-gathering is going on, however, employers can be taking measures to move the program along. The employment equity program is not linear; that is, it does not depend on the completion of a strict sequence of steps or a complex system. It is adaptable to the organization — not *vice-versa*. If only certain segments of it apply to a specific workplace, these segments can be utilized and the overall program will be equally effective.

Similarly, difficult facets of an employment equity program can be put into practice simultaneously. More women can be trained for non-traditional occupations, for example, while personnel policies are being reviewed for any signs of discrimination in hiring or promoting.

The major tasks involved in organizational analysis include:

- Establishing senior level commitment
- Assigning staff responsibilities
- Assessing the corporate environment
- Developing a communications strategy
- Collecting employment data
- Reviewing personnel policies and practices

It is important to keep in mind that the time and effort spent at this stage of the employment equity process will pay important dividends. Organizational analysis creates a firm foundation upon which to develop and implement an employment equity program. It will allow the organization to introduce changes to the work environment in a careful, systematic manner.

Developing an Approach

- Establishing Senior Level Commitment
- Assigning Staff Responsibilities and Resources
- Assessing the Corporate Environment
- Developing a Communications Strategy

The goal of an employment equity program is to ensure that the organization is providing equal opportunity to all its employees — that it hires and promotes people on the basis of individual competence only.

While the concept of employment equity is plain and straightforward, making the concept a reality involves careful strategy. This is because employment equity can imply change to the work environment and *any* organizational change encounters some concern by employees. The beliefs, values and behaviour of an organization may be challenged by employment equity. Traditions are questioned. "But this is the way we've always done it," is a common objection to the replacement of an existing policy. Those who are initiating change must be prepared to understand why changes are beneficial and to persuade the organization that old attitudes must be discarded when they no longer fit the times.

In introducing employment equity to the workplace, it is essential to show sensitivity to the work environment. If you anticipate the type of resistance that is likely to occur, you will help your organization forestall problems before they appear. Many employers are unaware of the ways in which they can positively influence their staffs during the period of change.

Misunderstanding is often the reason, for example, behind resistance to organizational change. By informing staff, at the outset of the program, about its nature and its objectives, and by keeping them informed along the way, employers can prevent needless confusion and anxiety. One of the most effective ways to overcome resistance to organizational change is to educate people about it beforehand.

Encouraging employee participation in the program also makes good sense. Research has demonstrated that participation leads to commitment — not merely compliance — and it is commitment, after all, that will make this program successful.

Initiating the process involves undertaking a series of important steps that will result in an organization shaping its preliminary approach to employment equity. As well, the organization will be prepared for the changes that will result from the employment equity process.

Establishing senior level commitment and assigning staff and financial resources to the process communicates support and commitment to the concept of employment equity — crucial elements for program success. Assessing the organizational climate will contribute to developing employment equity strategies that address the overall corporate purpose. Developing a communications strategy will ensure that employees are informed and involved in the early stages of the process.

Establishing Senior Level Commitment

Establishing *visible* senior management support for employment equity, particularly at the chief executive officer level (CEO), is a major step in the employment equity program. If the program is openly backed by senior management, the rest of the staff will take it seriously.

Commitment is usually demonstrated by the development and distribution of an employment equity policy statement. This policy is most often crafted by the senior person assigned to employment equity in consultation with the chief executive officer and other senior management staff. It is then communicated and distributed to the entire organization.

As each organization will vary in its approach to employment equity, so policy statements will also differ. All policy statements, however, should have certain key components. They should:

- Designate target groups
- Acknowledge employment barriers
- Develop positive measures
- Assign responsibility for implementation
- Integrate employment equity and corporate planning systems
- Establish support mechanisms for the interpretation of employment equity policy

Texaco Canada's employment equity policy, shown below, illustrates one organizaton's approach.

Texaco's Employment Equity Policy

PURPOSE

To outline equal opportunity as it affects employee status and working conditions and to ensure that discrimination does not exist within Texaco Canada by providing equality of treatment and opportunity to all employees and applicants.

POLICY

1. Texaco is committed to providing equal opportunity to all individuals regardless of age, sex, race, religion, citizenship, marital status, family status, national origin, mental or physical disability/handicap or any other prohibited ground of discrimination. Texaco undertakes to identify and remove employment and advancement barriers, if such barriers exist, particularly with respect to "designated groups" identified as women, aboriginal people, persons with disabilities or handicaps, and persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada.
2. Furthermore, Texaco will take positive steps as necessary to facilitate the integration and promote the full participation of previously underrepresented designated groups in the company's workforce and to encourage the utilization of the talents of all employees in order to realize the business objectives of the organization.
3. Decisions about employment will be made on the essential skills, capability, knowledge and experience required to perform the job. Decisions about advancement will be based on performance in current position, as well as essential skills, capability, knowledge and experience required to perform the job.

RESPONSIBILITY

1. Texaco requires managers and supervisors to bear this policy in mind when making employment decisions. It is their actions and their commitment to fairness that will successfully create and maintain an environment where every employee has equal opportunity to work, receive training, develop and advance.

2. Any employee who is in a position to make or influence a decision affecting an employee's status or working conditions will be held accountable if it is found that he or she has directly discriminated. Direct discrimination results when individuals are treated differently because of age, sex, race, religion, citizenship, national origin, marital status, family status, mental or physical disability/handicap or other prohibited ground of discrimination.

3. Furthermore, an employee in a position of authority or influence will be held accountable to ensure his or her actions do not result in indirect discrimination. Indirect discrimination results when the application of a policy or procedure, which is not in itself discriminatory, has an unintended negative impact upon specific employee groups such as designated groups or other groups protected by human rights legislation.

4. The senior manager of each Department/Region/Plant/Location will ensure that his policy is communicated to all employees and applicants. In addition, he or she will ensure that all supervisors are trained so they can discharge their responsibilities in accordance with this policy and human rights laws.

5. The Employee Relations Department will be responsible for shaping policies and practices that are consistent with this policy, assist in identifying areas where action may be required to ensure the ability of designated group members to compete equally for jobs, providing training and guidance to managers and supervisors in human rights compliance and employment equity initiatives as well as promoting awareness of this policy among employees.

Employees should feel free to seek advice from their Supervisor, local Personnel Representative or the Co-ordinator Employment Equity, at Executive Offices as to interpretation or application of this policy.

The company's well-defined policy recognizes the need to go beyond commitment — to ensure that employment equity is a corporate priority for which both management and employees are responsible.

Texaco's policy includes a number of notable features. It indicates specific actions that the organization will take to ensure equal opportunity. Accountability is clearly communicated, along with the support systems available to the employees. Employment barriers are recognized, as is the importance of making employment decisions based on skill and merit.

Finally, but perhaps most importantly, the policy is linked to Texaco's business objectives. Integrating and promoting the full participation of previously under-represented members of their workforce is considered to be a way to realize the business objectives of their organization. This approach acknowledges employment equity as a priority for Texaco. Devoting human and technical resources to the program, then, will be judged crucial to its success.

Assigning Staff Responsibilities and Resources

Employment equity staff must have ownership of, and responsibility for, the program. In addition, sufficient resources must be allocated to them so that they can increase their knowledge and expertise.

In selecting program staff, a number of factors will be relevant. The organization's size, the degree of decentralization, the type of industry and its industrial relations, for example, should all be taken into account.

Organizations can choose one of the following approaches, or possibly combine them:

- Designate responsibility to line management
- Set up an employee task force or council, led by a senior personnel or human resources member
- Form a joint union-management committee
- Hire outside consultants to offer guidance

Responsibility for the management and co-ordination of the process should be assigned to one individual — either a current employee or a new staff member who has been hired specifically for the position.

This representative should:

- Understand the employment equity issue and show commitment to it
- Know the organization's structure and working environment
- Demonstrate a knowledge of human resources management and industrial relations
- Be fully aware of the issues surrounding organizational change
- Understand and be able to analyze basic statistics relating to the organization's workforce and the target groups
- Show good communication skills
- Have the status and ability to gain the cooperation of all levels of employees within the organization
- Be prepared to monitor, evaluate and report on the program's progress
- Have access to the CEO regarding the program and its goals

Management, too, has to fully recognize its leadership role as the employment equity team is assembled. Team leaders need to know that communication lines to both senior and line management are always open. Access to senior management is crucial to the program's effectiveness.

Managers and supervisors are the backbone of an employment equity program. They must be familiar with the program and its goals. Workshops, seminars or training sessions that focus on the issue of employment equity may be necessary to ensure that they understand why the program is being introduced and how it will work.

Senior management must be committed to employment equity objectives, and must be willing to take responsibility for achieving them. This will also include allocating the financial resources necessary to carry out the various program elements. Costs of a workforce analysis, for example, will need to be assessed. If an employee survey is being considered, resources will need to be allocated.

These roles are further defined in the next booklet in this series — **Organizational Change and Impact**.

Assessing the Corporate Environment

Each organization's written (and unwritten) rules, traditions, policies, practices, attitudes, structures, and so on, create that company's corporate environment. This environment has a direct impact on the employment equity policy and program.

An examination of the environment will provide an organization with information on how its values, beliefs, attitudes and behaviour affect the employment status of women. This kind of assessment acts as a building block for the program.

Information on the corporate environment must be acquired in order to develop and implement an employment equity approach that suits the organization's needs. In addition, some of the information collected will indicate the most effective means of employee communication and involvement.

Internal Factors

A number of internal factors affect an organization's approach to employment equity — its size; the composition of the workforce; the industrial sector; its economic health and whether the organization is unionized or not. These factors determine an organization's environment and provide direction for the proposed employment equity plan.

A unionized environment, for example, may encourage an organization to approach employment equity in a joint, or consultative, fashion. The current and projected economic health of an organization will affect both the resources allocated to the program and the priority and commitment assigned to it. Knowledge and understanding of the corporate environment will help identify the systems to be used in support of employment equity and the strategies that will be appropriate. It is essential to recognize both the potential opportunities and the obstacles presented by this environment.

Attitudes are an important part of an organization's environment.

- How do employees regard the employment equity program?
- Are department heads aware of management's commitment to the project?
- What are the viewpoints of female employees on their future within the organization?
- Are their beliefs the same as those of the male staff?

A company's environment can be gauged in a variety of ways. Committee and management meetings, for example, will provide employment equity representatives with useful information on the organization's value system and its attitudes towards employment equity. In addition, consultation with local representatives and provincial officers in a unionized environment will help identify both support and potential problem areas early in the process. Some organizations hire outside consultants to guide them through this stage. This approach has the benefit of showing employees that the program is a priority for the organization. It may also be a more objective way of identifying attitudes and values.

Organizations could use an employee survey to learn more about the corporate environment and how employment equity can be applied to it. This not only offers valuable insight on employee attitudes, but also encourages employees to become involved in the process and to make a commitment to it.

(An example employee survey can be found in the sixth booklet in this series — **Employment Equity Initiatives**.)

Ten years ago, Manufacturers Life Insurance Company conducted a company-wide survey on employees' perceptions and attitudes regarding equal opportunities for women. The survey allowed the company to identify the range of support and opposition to the issue.

It also helped to pinpoint obstacles that would require special attention. The survey found, for example, that older males, even some among senior management, were more inclined to oppose the advancement of women and to stereotype their roles. The company responded with training seminars, geared to specific groups in the organization, that focused on increasing employees' awareness of women's potential. Manufacturers Life, since those early days, has gone on to integrate employment equity practices throughout its human resources management system and is one of the winners of the Ontario Women's Directorate's Employment Equity Award of Excellence. Periodic employee surveys continue to be part of that process.

External Factors

External — as well as internal — factors that affect the organizational environment must also be taken into account. They can have considerable impact on the development of an employment equity approach. A checklist of external factors is given below.

Checklist

Legal Considerations

- What federal and provincial employment laws affect you?
- What implications do these regulations have for your organization?
- Are you subject to federal or municipal contract compliance programs?
- If so, how do these affect your organization?
- What impact will future employment laws, such as pay equity, have on your organization?

Economic Conditions

- What are the economic directions for your organization?
- Does your organization plan new business or products that will require new employee skills?
- What is the economic outlook for the province?
- How is the labour market going to be affected?
- Will changes in retirement policies in your organization offer new opportunities for women workers?
- What is the economic outlook for your sector?
- Are you expanding or downsizing? How will this affect your workforce?
- What is the economic position of women in Ontario? In your sector?

Political Considerations

- What is the political climate regarding employment equity, pay equity and contract compliance?
- Does your organization have a reputation for dealing fairly with its employees?
- What are the future directions in political policy likely to be?

Demographic Issues

- What general trends will affect your organization's workforce?
  For example — aging population, baby boom generation, changes in family structure, and so on?

Developing a Communications Strategy

A communications strategy is essential to the support of the employment equity process. An employment equity program will not work unless employees are fully aware of the program and see it in action. When a communications strategy is well designed and executed, it smooths the way for the introduction of the program into the workplace.

The aim of the strategy is twofold: to inform employees about the employment equity policy; and to involve employees in the identification of issues and in development of solutions relating to this program. This feedback from employees will result in a more effective employment equity plan and program. It will also contribute to an overall improvement in the organization's human resources management system.

The policy statement can be the first opportunity to inform employees about the program's introduction. It should be accompanied by additional information explaining why the organization is committed to employment equity; which personnel policies may change; and how employees might be affected by these changes. It is also important to tell employees about specific activities that will take place at this stage — such as employee surveys, a workforce analysis and a personnel policy review. Employees should also be assured that information collected at any time will be held in confidence and used only for human resources management.

Many organizations have realized the value of keeping their employees up to date on the program from the very start. Employees are more likely to share management's support and enthusiasm for an employment equity program when they have been consulted and informed at every available opportunity. Any objections to the program are also raised and managed more easily when they emerge early in the process.

Information about the employment equity policy can take the form of newsletters, brochures, audio-visual messages, bulletins, progress reports, meetings, committees and so on. (Videos and films on employment equity, as well as literature, are available from the Ontario Women's Directorate.)

Seminars for managers and employees, informal lunch-time forums, interviews and surveys, women's networks and union consultations are other useful avenues of communication. Providing forums for discussions on issues and concerns will help management plug into important issues right away.

Women employees are a prime source of information about barriers to advancement. One-on-one confidential interviews with selected employees can provide valuable insight into women's beliefs about an organization's performance on this score. Some organizations establish a women's network. This network can be a resource for consultation and training sessions and it can also provide a communications outlet.

As it is usually line managers who set the tone for any change in corporate policy, management orientation is critical. Special information packages and training and awareness sessions will educate managers on the program's importance. When management is solidly behind the issue, employees will be more confident about corporate commitment. Some companies, for example, offer training sessions on employment equity and human rights legislation, including guidelines on how to interview job candidates using non-discriminatory techniques.

Reviewing Employment Data and Employment Systems

In order to complete the profile of an organization's current position in relation to employment equity, its staff and policies should be reviewed and analyzed. The equity audit is a formal method of surveying the workforce: a framework for setting goals and targets as well as measuring improvements. The personnel policies audit identifies barriers to employment opportunities for women — barriers which may be unintended but nevertheless discriminate against women. These two measures indicate the areas in need of improvement — and the ways this improvement can be achieved.

The direct benefits of these reviews are an improved data base on all employees, and a fair and equitable human resources management system. Taken together, these benefits mean better employee morale and increased productivity.

Equity Audit

The **equity audit** is a comprehensive analysis of an organization's workforce. This section outlines the various steps for collecting and analyzing employment data. (The Ontario Women's Directorate offers further information on this subject in it's Employment Equity Workshops for Practitioners Manual.)

The equity audit provides vital information about an organization and the status of women within it. A comprehensive audit will show where women work in the organization; whether they are concentrated in a few job categories; and how well the organization has tapped the pool of qualified women in the external labour market. It will also demonstrate how women fare as they move into and through the organization.

But a good equity audit can do more than provide a picture of the status of women. The numbers can act as a useful trigger for understanding the issues raised by employment equity. They identify outdated management attitudes about work patterns, ambitions, job potential and the training or skill development needs of women employees.

'The numbers often tell the story to senior management in a way that nothing else can. The numbers help to counteract the myths about women and work. They give you an awareness of the situation. But they also help people to see the problem as their own — as a management problem that can be solved.'

Paul Scott
Director, Equal Employment Opportunity
Municipality of Metropolitan Toronto

The Necessary Data

To undertake an equity audit, an organization needs three major kinds of employee data:

- **Stock** data show where women are employed in the organization, their salaries, status and occupations. They illustrate the current status of women in the organization.
- **Flow** data indicate the relative distribution of women in job applications, terminations, recruitment and selection, training and promotion — in short, the job transactions of the organization. These data trace women's movement — or lack of movement — into and through the organization.
- **Availability** data indicate the number of qualified women in specific geographical recruitment areas.

Stock and flow data are internal workforce statistics. Availability data are external labour market statistics.

There are four basic steps involved in collecting and analyzing workforce statistics for the equity audit:

- Workforce profile (stock data)
- Job group profile (stock data)
- Availability profile
- Job transaction profile (flow data)

Workforce Profile

The first step — developing a workforce profile — provides a current snapshot of your organization. It shows the *job title, salary* and *sex* of everyone in your workforce. Employers should also analyze the standard progression lines for each job title. Smaller employers may look at their entire organization. Larger employers may decide to begin by collecting information within specific divisions or units: for example, head office.

Sources for collecting job title, salary and sex include *payroll data, personnel files, computerized personnel data banks* and *collective agreements*. Information on education, experience, full-or part-time status and on job classification or level will prove useful in setting goals and targets for women's advancement in the organization.

Workforce Profile Checklist

Once you have collected the information, what will it tell you? It should answer such questions as:

- Are women adequately represented in higher-paying jobs?
- Are there specific departments or units without any women in higher positions?
- Are women visible in positions leading to higher level jobs?
- Are women being paid the same entry-level salaries as men doing the same jobs?

Job Group Profile

The next step, takes the information from the workforce profile and categorizes it using broad occupational groupings — such as senior level managers, clerical staff, technicians and so on. Here, the distribution of women in each job grouping will indicate whether or not women are concentrated in a few jobs. (This is the historical pattern.) These jobs will traditionally tend to hold low status within the organization.

You may discover, for example, that women hold 25 per cent of the supervisory jobs, 10 per cent of the middle management jobs and two per cent of upper management jobs. If you then analyze promotion and selection procedures, you will probably find some specific barriers to women's advancement.

Occupational groups are defined by information such as similarity in content, salaries, responsibilities and career paths. Some employers will already have job classification systems that can act as a useful basis for the job group analysis.

To compare the results with the industry standard or with the external market as a whole, use generic job categories as a yardstick. The main source for these listings is Statistics Canada. It has developed standard categories, called Standard Occupational Codes (SOC), that reflect data collected from relevant surveys. There are over 500 such occupational categories. These 500 categories have been collapsed into 12 occupational groups, known as the Abella occupational groups, which are often used to track employment equity progress. For more detailed information about the SOC or the Abella groups and how to use them, contact Statistics Canada, the Ontario Women's Directorate or the Canada Employment and Immigration Commission.

Job Group Profile Checklist

Once you have developed your job group profile, what should you be looking for? Some of the issues include:

- Are women concentrated in one or more job groups?
- Are women under-represented in one or more job groups?
- Are there specific departments or units where women are concentrated or under-utilized?
- Are there promotional routes open for women to move into other job groups?
- Are women's salaries equivalent to those of men for work that is similar in skill, effort, responsibility and working conditions?

Availability Profile

The next step compares the job group profile with the representation of qualified women in the external workforce. This comparison is called a utilization analysis.

Information on the availability of women in the external labour market can be obtained from the Ontario Women's Directorate; Statistics Canada; Employment and Immigration Canada; Local Canada Employment offices; training centres; colleges and universities; and professional associations. This information is available by SOC code or Abella groups.

There are three important factors to keep in mind when conducting this analysis. For each occupational group, one must consider the:

- Normal recruitment area for the occupation
- Skills required for the job
- Internal pool of candidates

The normal recruitment area will vary depending on the occupational group and salary level. For management and certain skilled jobs, the recruitment area may be nation-wide. For semi-skilled or unskilled jobs, the local area may be the recruitment base.

The skills required in the job are determined by the job description.

The internal pool of candidates should also be addressed in the availability analysis. Employers should ensure that all individuals with general qualifications and potential for development are considered for promoting, training, transfers and so on.

In brief, an analysis of availability can be used in three important ways:

- To establish a standard of comparison for an organization's employment of women
- To establish realistic goals for the employment equity program
- To determine strategies to increase the pool of women candidates for specific jobs

When recruiting for unskilled workers, for example, you could find that women make up 50 per cent of the available local labour force. Yet when you take a look at your applicants, you may discover that women are not applying for these jobs. You can then work on solutions to boost the number of women applying in these specific areas.

Once you have collected the information for the availability profile, it will address these questions:

Availability Checklist

Once you have collected the information for the availability profile, it will address these questions:

- Are women under-represented in your organization? In which occupations. To what degree?
- Are there internal promotion strategies that add to this under-utilization?
- Which job groups show the least number of women?
- Are there recruitment strategies that could increase women's representation?

Job Transaction Profile

The job transaction profile traces women's progress within the organization. This analysis can be done at the same time as the personnel policy and practices review. Employers should look at the number of women:

- Applying for jobs
- Qualified
- Interviewed
- Hired
- Trained
- Terminated

Recording the flow of women in and through the organization can be useful at the start of the employment equity program — to identify barriers and analyze any noticeable patterns. This method is also helpful, however, once the program is in place. It monitors the employment equity program's success and reminds managers of their roles in maintaining it.

Job Transaction Checklist

- Are there women candidates for the job in question?
- What is the female rate of success in filling this job, compared to that of men?
- Is the success rate of women lower than it should be?
- Where can improvements in policies and practices be made?

Insights obtained from the analysis of the audit process should point to policies and practices which require a closer examination.

If the workforce and job group profile, for example, has indicated high female participation rates in the secretarial/clerical grouping, but low numbers of women in middle management, then a review of training and development, promotions and upward mobility policies should be the first priority. If the availability analysis has shown very few women being recruited at entry level positions, an examination of job classification and recruitment policies may help pinpoint particular problem areas.

▶ *Equity Audit Summary*

NOTE:
1. Steps are not necessarily sequential
2. Outcomes at any stage could indicate possible action

STEP	INFORMATION REQUESTED	TASK TO BE PERFORMED	OUTCOME	DATA SOURCES
WORKFORCE PROFILE	• Job title • Sex • Salary level (optional) • Education • Experience • Job classification level	• Listing of each job title, sex and salary of occupant • within department/division/unit • job title showing internal career path	• Picture of the representation of women in your organization by department and job title	• Payroll data • Personnel files • Centralized computer records • Collective bargaining agreement

STEP	INFORMATION REQUESTED	TASK TO BE PERFORMED	OUTCOME	DATA SOURCES
JOB GROUP PROFILE	• Workforce profile • Standard Occupational Codes (SOC) • Abella groups	• Grouping internal job titles into groups, i.e. Abella categories 1. Upper Level Managers 2. Middle Level Managers 3. Professionals 4. Technicians and Semi-Professionals 5. Supervisors 6. Foremen / Forewomen 7. Clerical 8. Sales 9. Service 10. Skilled Crafts and Tradespeople 11. Semi-Skilled Manual Workers 12. Manual Workers	• Picture of the distribution of women throughout your organization	• SOC and Abella grouping sources: • Consultative Services Branch, Ontario Women's Directorate • Canada Employment and Immigration Commission • Statistics Canada • Public Libraries
AVAILABILITY PROFILE	• Job group profile • External job group profile	• Comparing internal participation of women with external participation rates	• Picture of the distribution of women in your organization compared to the external market	• Availability Data Sources • Consultative Services Branch, Ontario Women's Directorate • Canada Employment and Immigration Commission • Statistics Canada • Professional associations • Colleges, Universities • Training programs • Internal positions
TRANSACTION PROFILES Competitions	• For each new hike or promotion — Number of men and women: Applied Qualified Interviewed Hired	• Collection and presentation of data on competitions, winners and promotions	• Picture of whether more or fewer women are being brought into the organization or promoted within	• Competition / Waiver files • Position files

STEP	INFORMATION REQUESTED	TASK TO BE PERFORMED	OUTCOME	DATA SOURCES
Training	• Number of men and women receiving training and $ spent by type of training	• Collection and presentation of data on training, by type of training	• Picture of whether resources are being applied to train men and women equally	• Personnel files
Turnover	• Vacancies and terminations, by sex, by occupation	• Collection and presentation of turnover data	• Picture of whether men or women are leaving the organization, and at what level	• Personnel files • Position files • Exit interviews

Personnel Policies Audit

Overview

The personnel policies and practices of an organization determine how the workforce is recruited, managed, developed and rewarded. They are instrumental in achieving corporate goals. They are also instrumental in the achievement of employment equity goals.

A review of employment systems will identify policies and practices that act as hidden barriers to employment opportunities for women. Although employment policies and practices may appear to treat men and women equally, their impact may, in fact, be quite different. If an organization's workforce is dominated by male employees, word-of-mouth recruiting will probably limit itself to men, for example. This systemic — or unintentional — discrimination will automatically screen out potential female employees. Job descriptions and job evaluation systems that undervalue positions traditionally held by women are also discriminatory.

Traditionally, most organizations have favoured hiring white, able-bodied men — except for those positions defined as "women's work." Employment practices often continue to reflect such stereotyping. They can become so entrenched that they are never questioned or changed. New workers are recruited and selected; current employees are evaluated and promoted; and conditions of employment are determined — all on the basis of policies and practices that may discriminate against women.

The potential impact on women of this "systemic" discrimination is considerable. It is also illegal in Ontario. The Human Rights Code provides protection from the impact of systemic discrimination. (For more detailed information, please refer to the booklet in this series entitled **Legislation — a Guide for Employers**.)

An employment system that is fair and equitable, on the other hand, benefits both the organization and the employee. A system that recruits, trains and promotes the best available talent moves an organization closer to realizing its corporate objectives. In addition, an objective employment system improves both the productivity and the morale of employees. The organization will have a more equitable and representative workforce; employees will operate in a more equitable environment.

Examine your organization's employment and personnel policies and practices for any evidence of discrimination. Are women reaching the interview stage, or are they being put out of the running much earlier? What job qualifications are essential? Are some non-essential qualifications — height and weight restrictions, for example — screening out qualified female applicants?

There are a number of staffing decisions for which most organizations have developed policies and practices. They include:

- Job classifications and descriptions
- Recruitment
- Selection
- Job evaluation
- Salary administration
- Training and development
- Compensation levels
- Performance appraisals
- Promotions and upward mobility
- Access to benefits
- Discipline procedures
- Terminations and layoffs
- Collective agreements

Every one of these areas should be reviewed, using the following guidelines:

- Is the policy job-related? Is it a practice based on actual occupational requirements?
- Is the policy valid? Does the required qualification have a direct relationship to job performance?
- Is the policy applied consistently? Is it used the same way every time it is applied, or is it an arbitrary practice?
- Is it a business necessity? Is it necessary for the safe and efficient operation of the organization?
- Is the policy legal? Does it conform to human rights and employment standards legislation?
- Does it have an adverse impact? Does it affect the females in an organization negatively?

Recruitment methods could be examined, for example, to determine whether enough women are applying for openings and whether their applications cover a satisfactory range of jobs, given the number of women in the labour market. If the evidence indicates that women are under-represented, then specific methods of recruitment will need closer scrutiny.

Internal job postings, for instance, encourage current employees to apply for openings. But if *past* hiring policies already excluded eligible women from the organization, posting job opportunities internally will not recruit women from the existing workforce. Thus, while this recruitment method appears to be equitable, it has a negative impact on women.

Training and development policies can also engender discrimination. An organization's training and development policy may use a salary cutoff, for example, as a way of limiting access to certain kinds of training. Because most women in the organization earn less money than men, only certain groups of employees are then eligible for the training — and these groups are primarily male.

The ways in which policies are interpreted, practiced and implemented should also be carefully reviewed. Personal biases, attitudes and assumptions that promote stereotyping can undermine the best of formal policies. If, for example, a job involves travel and a personnel officer concludes that female candidates would be unable to meet this requirement, women will not break into the position regardless of written policy

The appendix at the end of this booklet offers detailed guidelines on assessing all of an organization's employment policies and practices. In addition, *Achieving Employment Equity — Practitioners' Workshop Manual* is published by the Ontario Women's Directorate for workshop use and includes information on the same subject. A questionnaire is available from Employment and Immigration Canada to help employers to review their employment systems. (See the bibliography at the back of this booklet.)

▶ Case Study

In 1976, a task force at Manufacturers' Life Insurance Company examined the position of women in the organization. Part of that examination included a review of some employment policies and practices. The task force focused on salaries, benefits, performance appraisals, recruitment strategies, and on training, development and promotion policies.

Manufacturers' Life Employment Systems Review

POLICY	EXAMINATION
Salaries	• Does this organization pay equal pay for comparable work?
Benefits	• Are employees treated equitably in terms of fringe benefits?
Performance Appraisals	• Is the evaluation process free of bias?
Recruitment	• How do the hiring practices affect women?
Training/Development	• Are equal development opportunities available ?
Promotion	• What are the promotional opportunities for women as compared to men?

The task force then made recommendations designed to improve the status of women by improving these policies and practices. They recommended, for example, that managers develop and implement employment policies in a fair and equitable manner. Their *Managers' Reference Guide* included practical information on making employment practices gender neutral and objective. Interviewing guidelines were offered, as well as information on human rights laws, so that interviewers could avoid discriminatory questions and focus on job-related issues.

▶ Appendix

Employment Systems

A: Job Evaluation

Job evaluation is undertaken to determine the relative importance of different positions within the organization. The emphasis is on the value of the job itself, in terms of duties and responsibilities, rather than on the value of the employee in the job. Job evaluation forms the basis on which relative compensation is determined. As it also involves defining the tasks and duties of the job and the requisite skills required, it is the cornerstone on which other employment decisions concerning recruitment, selection, training and development, and wages and benefits are based.

Many organizations apply different evaluation methods for different job groups. A non-quantitative approach, such as ranking or classification, is often applied to secretarial, clerical, and semi-professional labourer groups, while a quantitative or analytical approach is used in evaluating higher-level groups. For example, a point system or a factor-comparison approach may be used for executive, professional, and technical positions. Use of these different evaluation methods does not, however, permit comparison of jobs across sector lines.

Although a quantitative evaluation approach may be more objective than a non-quantitative one, it is important to realize that job evaluation always involves subjective judgment. No job evaluation system will guarantee entirely accurate results. The outcome will depend on the skill exercised by those applying the system.

The purpose of job evaluation is to describe an organizational hierarchy based on the relative value of jobs. There is a tendency, however, for job evaluators to incorporate bias by undervaluing jobs traditionally performed by women. Section 11 of the Canadian Human Rights Act seeks to address this problem by requiring employers under the jurisdiction of the federal government to pay men and women equally for "work of equal value." This requirement also exists in the province of Quebec. In all other provincial and territorial jurisdictions, the standard for equal pay is the narrow definition of work that is "substantially the same." The practical effect of the narrow standard is that only jobs that are similar in nature are compared. Traditionally, men and women enter different occupations; therefore, the demands of jobs held by women are not usually compared with those jobs held by men.

Potential sources of discrimination in the job evaluation process and plans include the following:

- Unconscious bias on the part of the job analyst
- Rating by one person rather than by committee
- Use of subjective rather than quantitative methods of analysis
- Inaccurate or incomplete job information
- Built-in bias in the evaluation system
- Comparisons limited to occupational categories rather than to all jobs in the organization

B. Recruitment

The objective of recruiting in all organizations is to attract the most qualified job applicants. The time and cost involved in selection procedures are important considerations, and many organizations will retain applications only from those perceived to be the most suitable candidates.

If assumptions about the characteristics of desirable candidates are discriminatory in nature, this will be reflected in the choice of recruitment channels and procedures. Many organizations tend to follow recruitment methods that have been successful in the past. If the firm has traditionally employed few women, native people, or disabled persons, present recruitment methods may be contributing to the continuation of this pattern.

Recruitment methods should be examined with a view to determining whether women, native people, and disabled persons are applying in sufficient numbers and for a sufficient range of jobs, given their present availability in the labour market. If an examination of job application patterns reveals that members of the designated groups are under-represented, then methods of recruitment should be examined. It may be that the recruitment channels chosen by the organization are not accessible to most minority groups, or that job information is presented in such a way as to discourage their application. Just getting as far as the selection process has been identified as one of the major employment problems of members of the designated groups.

Several methods of job recruitment that may affect the recruitment of members of designated groups are examined below.

1. Internal Recruitment Methods

Promoting the Person Next in Line. Vacancies are often filled by simply promoting the individual next in line in the organizational hierarchy. If feeder positions have not, as a matter of course, been filled by employees who are members of the designated groups, they will not have access to higher levels within the organization. Seniority systems are another form of promoting the person next in line. However, the determining factor in a seniority system is "years of experience" rather than "position in the hierarchy." Seniority systems frequently operate to the disadvantage of members of the designated groups, since they have had fewer employment opportunities in the past.

Internal Job Posting: This method has the advantage of making the recruitment process open and visible. However, if there are few eligible female, native, or disabled candidates within the organization because of past hiring policies, this method will not be effective in improving the representation of these groups.

Inventories: Employers sometimes fill vacancies by referring to a skills inventory which gives information about the abilities and career interests of their employees. Inventories have three potential shortcomings. They are open to considerable subjectivity in candidate selection and thus vulnerable to overt discrimination. They are not always comprehensive; employees at all levels may not be included. Inventories sometimes have arbitrary boundaries, for example, they may include only management employees or those above specified salary levels. These practices tend to exclude many members of the designated groups.

2. External Recruitment Methods

Word-of-Mouth Referrals. Organizations sometimes rely heavily on referrals from relatives or friends of current employees. This practice tends to replicate the pattern of the organization's current workforce. It can have an ad-

verse impact if members of the designated groups are currently underrepresented.

Walk-ins. Another method of recruiting is to rely heavily on applicants who simply walk into an employment office. The effect of this practice depends on the location of the organization, particularly its employment office. A company or employment office located in a middle or upper-class suburb will not, according to current demographic patterns, attract a significant pool of native applicants. Similarly, if physical access to the employment office is difficult, disabled persons may not be able to submit applications. In addition, this method resembles word-of-mouth recruitment in that the organization does not actively invite applications, and therefore tends to perpetuate employment patterns.

Advertising. Employers can choose from a wide range of media when they advertise vacancies, including daily newspapers, trade publications, professional journals, community newspapers, and radio. The choice of media will determine the audience. The choice of text and illustrations for job advertisements can convey preferences as of age, gender, and physical ability. Pictures that do not include women, native people or disabled persons, or that depict them only in stereotypical roles, will not be effective in attracting applications from members of the designated groups.

Employment Agencies. The private employment agency that an employer elects to use will determine the pool of applicants. Because private agencies are in the business of promoting high-profile clients, they tend to exclude members of the designated groups.

Schools. On-campus recruitment is a common way of attracting new graduates. However, recruitment that is limited to faculties in which the population is predominantly male is obviously a disadvantage to women.

Unions. The recruiting practices of employers whose establishments are unionized are influenced, and sometimes determined, by union agreements. Some collective agreements require that only union members may be recruited for vacant positions. In other cases, recruits must join the union when they are hired or the union itself may recruit employees through a union hiring hall.

In many unionized occupations and industries — for example, the skilled trades and the construction industry — there were, until recently, formal and informal barriers to the employment of women, native people, and disabled persons. Restrictions on external recruitment based on union agreements may present a real barrier to enlarging the participation rate of members of the designated groups. It may be possible to negotiate a solution to this problem with the union(s) involved.

Professional Associations. Some professional associations provide employment advertising and candidate referral services for their members. As with other recruitment methods that involve inventories, there can be unconscious bias in the selection of candidates for referral.

C: Selection Standards and Procedures

Discriminatory selection standards and procedures may be screening out qualified female, native, and physically disabled job applicants.

The selection process is open to discrimination of two basic types:

- The process itself involves continual evaluation of applicants against each other and against the selection standards. Each time candidates are evaluated there is potential for discriminatory impact.
- In many instances, selection standards themselves are not based on job requirements or tested for disparate impact and validity.

The selection process may go through several steps with different objectives.

1. Pre-screening Procedures

Aptitude tests, application forms, and general interviews are used by organizations to screen out unqualified candidates. However, these procedures may also screen out qualified applicants.

When the organization is faced with more applicants than it requires, it may use "cheap screening" devices to reduce the number of candidates. Non job-related requirements, such as arbitrary standards of education or work experience, may be used. In many cases, these requirements have an adverse impact on members of the designated groups. For example, some applicants will be screened out by a requirement for completion of Grade 12 education; others re-entering the labour force will be screened out by the requirement for recent or related work experience.

Many members of the designated groups are also screened out by educational, cultural, and physical work standards based on arbitrary concepts of the ideal worker. Such concepts are likely to be based on the typical worker employed in similar positions. In most cases, the employee is male, white, and not physically handicapped. Discrimination of this kind may not be intentional; it is part of a system that has developed over time.

It is important to note that these standards, like cheap screening devices, are generally not related to ability to perform a job and that the individuals who are screened out may be as qualified as those who survive the selection process.

Reception Procedures. Discretionary powers of accepting or rejecting applicants granted to untrained receptionist personnel may leave a company open to charges of overt discrimination. The atmosphere of the reception area and the attitude of the person receiving applications contribute to the comfort level of job applicants. An unfriendly atmosphere can result in candidates not submitting applications.

Pre-Screening Tests. Some organizations administer a general aptitude test to all job applicants as a screening device. Such tests are often not job-related and may in fact screen out qualified candidates. In addition, many standardized tests are culturally biased. Tests that require physical ability or dexterity to complete, although these skills are not related to the job, can screen out qualifed physically handicapped applicants.

Pre-Screening Interviews. Pre-screening interviews that are general in nature, rather than specifically job-related, can result in candidates being screened out on non-job-related grounds. The personal bias of the interviewer may also be reflected in the choice of candidates.

Application Forms. Application forms that require a candidate to provide information that is non-job-related can screen out applicants on a discriminatory basis. The inquiry may also be illegal if the information requested is counter to human rights legislation.

2. Interviews.

Interviews are the part of the selection process where the impact of discrimination is most obvious. Discriminatory questioning and subjective or biased rating criteria are examples of intent discrimination. Many factors, such as personal appearance, mannerisms, tone of voice and speed in responding to questions, influence the outcome of the interview.

There are numerous concerns about the interview process itself. The environment in which the interview takes place, the composition of the interview board, and the manner in which candidates are made to feel at ease all affect the outcome. An organization's selection process will be largely determined by the selection standards and procedures that are used. These may not be discriminatory in themselves but may still have an adverse impact on members of the designated groups. This can result in ineffective use of human resources, possible legal liability for the organization, and a lack of opportunities for members of the designated groups.

D. Training and Development

Training and development policies determine access to the opportunities offered by the organization. Admission to training programs is frequently based on factors such as seniority, status, salary, or occupation. Such criteria, which may appear to be neutral, often eliminate members of the designated groups.

An employer's objectives in providing opportunities for training and development are:

- To improve current job performance
- To identify and groom employees for future opportunities and responsibilities
- To assist employees in their personal growth
- To reduce costs associated with recruiting and integrating new employees.

Types of training and development that organizations may offer include: on-the-job training, institutional training, apprenticeship plans, career development assignments, job rotations and in-house training courses. In addition, tuition fees may be reimbursed or leaves of absence arranged so that employees can further their education.

An organization that recruits mainly at the entry level and determines upward mobility by training and development must ensure that all staff have access to these programs.

Many training and development policies have the potential for discriminatory impact. In examining policy, a close scrutiny should be made of the areas described below:

1. Limited Access

An organization can unintentionally limit access to training and development by imposing artificial barriers. To provide training that is related only to an individual's present position will not furnish a basis for career progression. As well, the definition of "job related" tends to be more flexible as employees move up the ladder. It is generally easier for an administrator or supervisor to relate management courses or university credits to a job than it is for a clerk, secretary or technical support employee.

One discriminatory practice is to use arbitrary limits based on salary, or level, within the organization when assessing eligibility for training. Cutoffs based on salary or status appear to be neutral but probably have an adverse impact on members of the designated groups due to their current employment status.

Training and development policies that are open, that is, without restrictions as to job-relatedness, salary, or occupational category, may still operate to the disadvantage of members of the designated groups if access depends on the subjective judgment of individual managers or supervisors.

2. Information Flow

The way in which information about the organization's training and development policy is disseminated also determines access for various groups. Information may not be accessible to all workers. For example, information about training and development filtered through managers may reach only selected employees.

3. Non-Job-Related Requirements

Training is sometimes limited to persons who meet criteria that may not be related to their present or anticipated position. Age and previous education are common restrictions.

4. Hostile Training Environment

A hostile training environment will have an adverse impact on the success rate of the group experiencing the hostility. For example, if an employer wishes to improve the employment status of native workers and takes steps to do so by enrolling more of them in company training courses, these objectives can be thwarted in an unreceptive training environment. Similarly, female apprentices will have higher attrition rates in unsupportive environments.

E. Upward Mobility Systems

Criteria used by an organization to determine employees' qualifications for developmental or promotional opportunities depend on the organizational climate as well as external societal factors. Systems that appear fair and neutral may prove to be inefficient and inequitable in practice. They may, in fact, restrict opportunities for advancement for members of the designated groups. In many instances, there is considerable scope for subjectivity or bias in selecting candidates for developmental or promotional opportunities. Personnel records may reveal that a smaller proportion of members of the designated groups are regularly selected for formal training and development programs or for various on-the-job mechanisms such as transfers, job rotations, and special assignments, all of which enhance job mobility. All upward mobility systems should therefore be examined for systemic or intentional discrimination.

1. Promotions

Most organizations promote employees on the basis of merit. Yet the deployment of members of the designated groups in general suggests that upward mobility systems are not operating equitably.

The potentially discriminatory nature of promotion systems parallels the way in which recruitment and selection policies and practices operate to the disadvantage of under-represented groups. Promotion systems frequently fall short from an equal opportunity perspective for the reasons discussed below.

2. Seniority

Seniority is often a major factor in promotion. Seniority rights that were won by unions have traditionally been regarded as non-negotiable. While it may seem logical that promotional rewards go to long-serving, experienced employees, seniority systems also tend to perpetuate the effects of past discrimination against members of the designated groups and thus contribute to systemic discrimination.

When seniority is based on length of service in a particular job or unit, rather than in the organization as a whole, it is particularly disadvantageous to members of the designated groups. Members of the designated groups are usually concentrated in low-paying jobs where lines of progression are limited. No amount of seniority will make these employees eligible to apply for jobs in the technical or management fields if the seniority lines are exclusive and no bridging positions exist.

3. Developmental Placements and Assignments

Developmental placements and assignments are a common way of grooming "fast track" employees identified as having potential for higher-level positions. This type of grooming can take many forms — job rotations, secondments, transfers, or special assignments. The impact of these on members of the designated groups depends on the same factors as the impact of promotional policies and practices. On-the-job development will not improve the status of women, native people, or disabled persons if their access to these opportunities is restricted by unnecessary barriers; or if subjectivity and bias play a part in the choice of candidates.

F. Wages and Benefits

Wages and benefits packages are complex matters where equity is concerned. Legal requirements and exemptions vary in different jurisdictions. Benefit plans, in particular, may involve differential treatment based on:

- Actuarial factors relating to sex, age, or disability
- Social factors, such as marital status and dependants
- Organizational factors, such as level in the organization

It is advisable to consult with the relevant labour department and/or human rights commission to discuss these issues.

1. Wages

There is a basic legal requirement of equal pay for men and women who perform work that is "substantially the same" (under the legislation of most provinces) or "work of equal value" (federal jurisdiction and the province of Quebec). Companies take many fac-

tors into consideration in establishing wage rates for jobs.

Probably the two most important factors are the current labour market supply and compensation rates. Generally, the salary rates for jobs traditionally held by women and minorities are low. The supply and demand structure of these jobs dictates that pay rates will likely remain low, despite the assessed relative value of these positions in the organization. Employers should, however, recognize that they may be open to complaint as a result of recent human rights legislation on the basic requirement of equal pay for work of equal or similar value.

Entry-level salary and promotion within pay ranges are areas of potential bias because they involve subjective judgment. Entry-level salary may be a matter of negotiation between the employee and employer, with bargaining to determine at what level of the pay range a new employee will start. Employers often justify paying men higher starting salaries than women, even when their responsibilities are the same, because men had higher earnings in previous jobs. Such practices are discriminatory and make the employer vulnerable to legal action.

Progression within the pay range may be automatic, based on seniority, or tied to a performance evaluation or merit pay system. In the last case, there is potential for bias and care must be exercised in its application.

2. Benefits

Legal requirements for benefit packages involving health insurance, retirement pensions, or maternity leave differ among jurisdictions in Canada. Some of the areas of possible differential treatment under benefits provisions are discussed below.

Pre-Existing Conditions. Health insurance, income replacement plans, and other insurance plans may have "pre-existing conditions" clauses that limit an employee's coverage related to a health condition that existed prior to joining the plan. These clauses will have an adverse effect on disabled persons. Under the Canadian Human Rights Act, pre-existing-condition clauses are limited to conditions that have been treated within one year prior to the employee's becoming insured under the plan. Employers with fewer than 25 employees are exempt from these clauses.

Pregnancy. A growing number of pregnant women are choosing to take short-term maternity leave. The right to temporary leave of absence without jeopardizing career advancement is of serious concern to women. A growing number of short-term disability plans and union agreements are providing maternity benefits even if there is no legal requirement to do so.

Pensions: Pension plans may provide lower monthly benefits for women or may require larger contributions from women in order to receive equal benefits. The traditional rationale is that women live longer than men and will therefore collect benefits for a longer time. Legal requirements vary from province to province with respect to pension benefits based on factors such as sex, marital status, and decendants.

The regulations of the Canadian Human Rights Act do not allow sex-based differences in benefits administered by the federally regulated sector. An exception is provided for voluntary plans. In the case of provincially regulated companies, it is advisable to seek the advice of the provincial human rights commission.

G. Working Conditions

Working conditions normally refer to such things as hours of work, attendance reporting, access to facilities and services and dress and grooming codes. As with the question of benefits, the provisions that are not made may be as important as those that are. Good working conditions foster a good working atmosphere.

It is important for organizations to ensure that the working conditions that are established are job related and consistently applied across all levels. It is also critical that organizations deal with personnel issues that relate to the internal working atmosphere. Failure to do so results in an inappropriate use of human resources and increases the risk of human rights complaints.

1. Working Atmosphere

In terms of affirmative action analysis, the working atmosphere in an organization is defined by the degree to which the environment is receptive to members of the designated groups in all positions.

Many working women, and some men, are victims of sexual harassment. In many cases, sexual harassment is difficult to detect because victims are hesitant to lodge a formal complaint. One indication may be the high turnover of female employees in a particular unit.

Sexual harassment may be defined as any sexually related act, practice, comment, or suggestion that injures, humiliates, insults or intimidates an employee; constitutes an invasion of personal privacy; undermines job performance; or threatens economic livelihood. Most employers deal with such incidents on a case-by-case basis. This often leaves the victims of harassment unsure of their rights or uncertain of the outcome of a complaint. It also does nothing to prevent these incidents from arising again.

Women working in various non-traditional jobs, or competing with men in areas where women have traditionally been under-represented, may experience a general lack of acceptance and support from colleagues. harassment may be overt, as when derogatory remarks are made or a supervisor refuses to give women certain assignments; or covert, as when women are left out of meetings, not sent on out-of-town trips, or bypassed in information systems.

Native employees may encounter similar harassment at work in the form of derogatory comments, isolation or differential treatment. In the same manner, disabled employees are denied opportunities due to misinformation concerning their disabilities.

Failure to provide a hospitable working atmosphere for members of the designated groups results not only in the unfair treatment of the individuals involved, but also in the ineffective use of human resources.

2. Non-Job-Related Duties

Another way in which job assignments reflect stereotyping is in the assignment of non-job-related duties. Support staff are often assigned non-job-related duties such as shopping or arranging personal appointments or holidays for their supervisor. Relegating these kinds of duties to certain employees promotes an image of their office role as an extention of their traditional social role. It also infringes on the time they can devote to job-related duties, resulting in inefficient use of the organization's resources. These practices may also influence opportunities for advancement in the organization.

3. Physical Access

Limited physical access to working premises may restrict the participation of disabled workers. Inadequate transportation or parking provisions may even prevent access to the worksite.

4. Availability of Alternative Work Arrangements

Inflexible work arrangements may have an adverse impact on some members of the designated groups. In some instances, full-time work may be beyond the physical capacity of some disabled workers or interfere with family responsibilities of some women. Flexible arrangements for job-sharing or part-time work may be advantageous for both workers and employers in these instances.

It may be noted in this connection that the family responsibilities of raising children need not be entrusted only to women. Granting leave to either parent for attending to family responsibilities would permit many women to participate more fully in the labour market.

5. Dress and Grooming Codes
While organizations may have many legitimate concerns about the image their employees present, only job-related requirements should be imposed. Employers have legitimate concerns in certain jobs and situations — for example, where an employee represents the company, or when a certain image is desired — but dress criteria should be job-related and consistent.

6. Disciplinary Action
Rules and procedures in organizations should dictate acceptable standards of work behaviour for safety and efficiency. These rules may be presented in detailed written documents or in verbal instructions open to constant modification. Areas covered will often include safety requirements, definitions of insubordination, hours of work, reporting time, behaviour on the job, dress and personal grooming and a definition of satisfatory work. In many jobs or professions there are also unstated "rules" regarding political affiliation or social conduct. Disciplinary action for violation of rules may range in severity from informal warnings to discharge.

Perhaps the most common discriminatory practice is to apply standards inconsistently. This may result when disciplinary procedures permit a substantial degree of discretion by the manager/supervisor. Although flexibility is required in individual situations, it is essential that procedures be consistent.

7. Resignations
Members of the designated groups may be over-represented among employees who voluntarily resign. Reasons for higher turnover among these workers may include the discriminatory practices already discussed. Two of these deserve special attention.

Concentration and under-utilization. The low pay and low status of jobs in which many women and minorities are concentrated destroys incentive to remain there, particularly if working conditions are also unpleasant. Discrimination in pay and benefits may contribute further to lower morale and higher turnover.

Harassment. Management in organizations may ignore or tolerate harassment of women or minorities on the job. If the individuals being harassed feel that supervisors and co-workers tolerate this behaviour, they may leave their jobs. This can result in high turnover for the organization involved.

H. Terminations and Layoffs
When a firm has to cut back its workforce, seniority and performance appraisal are generally used as guidelines in determining layoffs. Both of these criteria may result in adverse impact on target group employees. Terminations stemming from changing skill needs can also have adverse impact on members of the designated groups concentrated in jobs affected by these changes.

Seniority. Terminations and layoffs tend to affect members of the designated groups because of their recent entry into the workforce. This negative impact is accentuated when seniority is narrowly defined, that is, by department or job group rather than company wide.

Performance Standards. Using performance appraisals is one alternative to a seniority-based system. Performance appraisals, however, are open to all the problems associated with subjective evaluation criteria and attitude bias on the part of the evaluator.

Change in Needed Skills. Technological changes may affect the skill needs of an organization. Women, native people and disabled persons are often concentrated in jobs most likely to be eliminated by technological change. For example, new office technology may reduce an organization's requirement for typists and clerks but increase its need for administrators and technically trained operators. Some employees will be retrained while others will be terminated. The criteria used to select those to be retained must meet the tests of objectivity and validity.

Alternatives to Termination. Employers may develop alternatives to termination. It is necessary to determine the impact of these alternatives and to ensure that policies are applied equally. For example, policies developed to allow employees to transfer to other positions as an alternative to layoff or termination can be discriminatory in nature. If eligibility relates to seniority, is restricted to occupations or units that effectively exclude members of the designated groups, or is influenced by subjective or biased opinions, adverse impact may result.

Exerpted from "Equity in the Labour Market: The Potential of Affirmative Action, Appendix 1, Employment Systems," by D. Rhys Philips, in **Equality in Employment Research Studies**, pp. 102-107. Judge Rosalie Abella, Commissioner. Ottawa: Canadian Government Publishing Centre, 1985.

Bibliography

Affirmative Action Resource Unit, Office of the Status of Women, Australia. **Report on the Affirmative Action Pilot Program**. Canberra, 1985.

Beer, Michael. **Organizational Change and Development: A Systems View**. Glenview, Illinois: Foreman and Co., 1980.

Bowe, Frank. **Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped**, Harvard Business Review (January - February 1985).

Bruce, M. **The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program**, Multiculturalism, Vol. V, No. 2 (1982), pp. 31-33.

Canadian Labour Congress. **Equality of Opportunity and Treatment For Women Workers** Policy Statement, 1976.

The Canadian Manufacturers' Association and the Ontario Women's Directorate. **Employment Equity for Women: How Does Your Company Measure Up?** December 1986.

Canadian Union of Public Employees. **Equal Opportunity of Work**. A CUPE Affirmative Action Manual. Ottawa.

Employment and Immigration Canada. **Employment System's Review Questionnaire**. Ministry of Supply and Services Canada.

Employment and Immigration Canada. Employment Equity Branch. **Employment Equity: A Guide For Employers**. July, 1986.

Kelly, John G., **Equal Opportunity Management: Understanding Affirmative Action and Employment Equity**. CCIT Canadian Ltd., 1986.

Ontario Human Rights Commission, Race Relations Division. **A Workbook on Equal Opportunity in Employment**. Toronto

Ontario Ministry of Labour, Handicapped Employment Program. **What It Takes**. Toronto. October 1986

Ontario Women's Directorate, Consultative Services Branch. **Achieving Employment Equity — Practitioners' Workshop Manual**. 1985

Sape, George P. **Coping with Comparable Worth**. Harvard Business Review (May - June 1985)

Shaeffer, Ruth. **Non-discrimination in Employment and Beyond**. New York: The Conference Board, 1980

Townson, Monica. **The Management of Affirmative Action in Hard Times**. CEIC, 1983

▶ Resources

▲

Ontario Women's Directorate
Consultative Services Branch

The Ontario Women's Directorate is the agency in the Ontario government that co-ordinates the development and communication of programs and policies for women. Its aim is economic and social equality for women in Ontario.

The Consultative Services Branch of the directorate specializes in the area of employment equity. It is responsible for encouraging the planning, development and expansion of employment equity programs in Ontario's public and private sectors.

In order to achieve this goal, the branch provides a wide range of consulting services to employers who are either just beginning to initiate employment equity programs, or who wish to enlarge those already established. Consultants offer employment equity strategies that are tailored to the organization's particular environment.

The services that this branch offers include:

- ▶ Workshops and seminars
- ▶ Technical guides and information
- ▶ Videos
- ▶ Advice on relevant legislation and government policies
- ▶ Opportunities to exchange ideas with other employers through networks and demonstration projects
- ▶ Recognition of success through annual awards in employer excellence

For further information, contact:

The Consultative Services Branch
Ontario Women's Directorate
480 University Avenue
2nd Floor
Toronto, Ontario M5G 1V2
(416) 597-4500

Technical Aids

- ▶ Sample policy statements
- ▶ Sample job descriptions for employment equity co-ordinator
- ▶ Employment equity practitioner's workshop
- ▶ Sample outlines of training and workshops for managers
- ▶ Videos and films
- ▶ Sample employee survey
- ▶ Employment equity practitioner's manual (workbook)

Publications in this Series

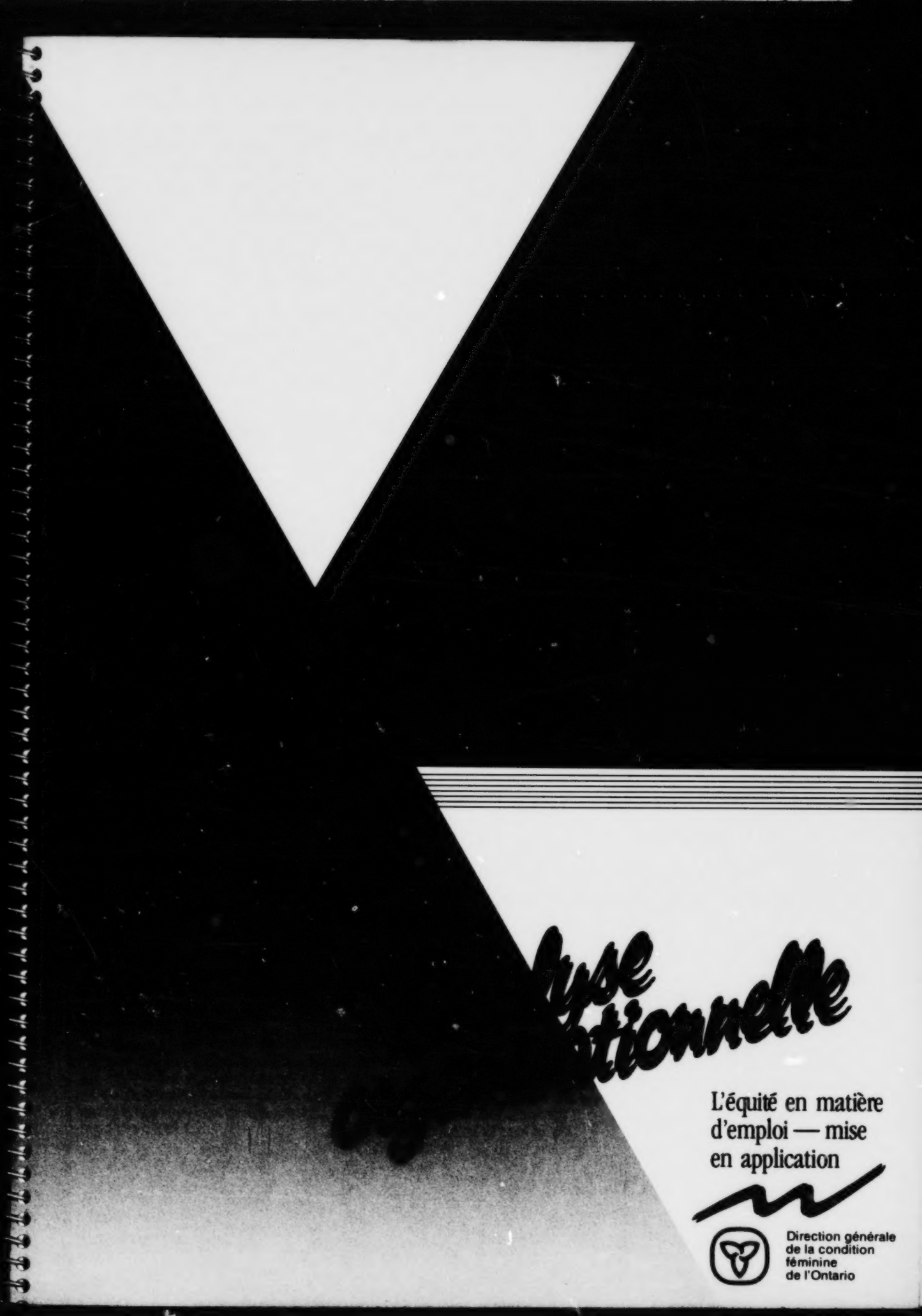
Managing Employment Equity

- Introduction to a Series
- An Overview
- Organizational Analysis
- Organizational Change and Impact
- Legislation — A Guide for Employers
- Employment Equity Initiatives

Ontario Women's Directorate

Minister Responsible for Women's Issues

ISBN 0-7729-2469-4

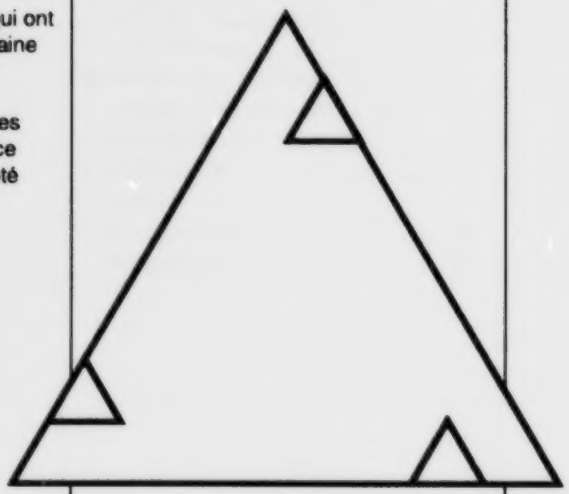


lyse tionnelle

L'équité en matière d'emploi — mise en application

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

Ce fascicule est le troisième d'une série de publications sur l'équité en matière d'emploi préparées par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Dans le premier fascicule, on précise ce que l'on entend par équité en matière d'emploi. Le deuxième fascicule, **Vue d'ensemble**, donne un aperçu du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi. Le troisième, intitulé **Analyse de l'organisme**, amorce une étude approfondie du processus. Dans le quatrième fascicule, **Modifications apportées à l'organisme et leur impact**, on termine l'examen du processus. Le cinquième fascicule est intitulé **Les lois — Guide à l'intention des employeurs**. Le sixième fascicule, intitulé **Initiatives**, donne des exemples et des idées pratiques provenant d'organismes qui ont acquis de l'expérience dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Le septième fascicule, **La formation professionnelle des femmes**, décrit les étapes à suivre dans la mise en place d' un programme de formation adapté aux besoins des femmes.



Analyse de l'organisme

Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi commence par une analyse de l'organisme, soit un examen du lieu de travail et de ceux et celles qui y travaillent.

L'analyse de l'organisme est l'élément fondamental du processus car elle permet aux employeurs de réunir toutes les données pertinentes pour faire ensuite les modifications qui s'imposent.

Modifications apportées à l'organisme

Le programme d'équité en matière d'emploi, comme tout programme qui entraîne des modifications importantes au sein d'un organisme, doit être préparé avec un maximum de soin et de délicatesse.

Il est donc impératif de procéder à une planification et à une mise en oeuvre bien pensées si l'on veut qu'il soit efficace, qu'il aboutisse au résultat escompté et qu'il ait un impact positif.

Impact sur l'organisme

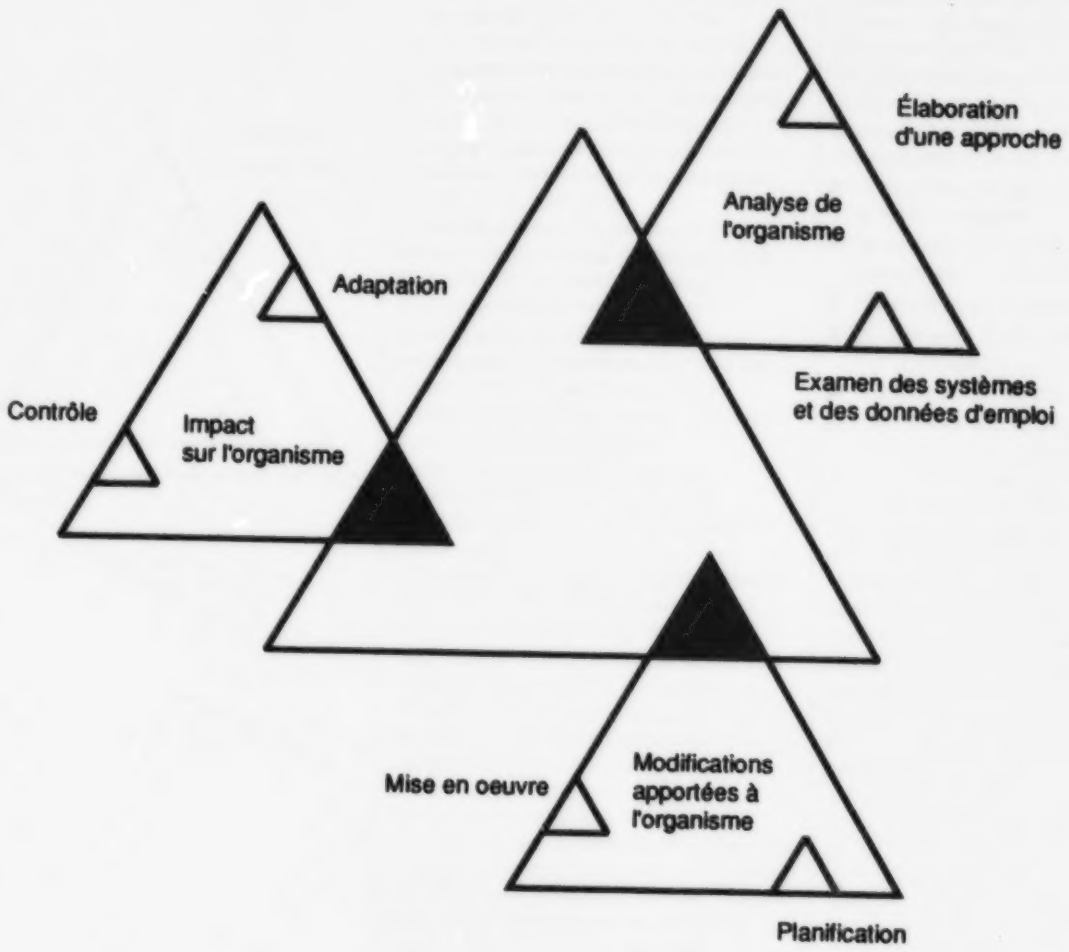
Tout bon gestionnaire veut pouvoir évaluer l'impact des modifications apportées à son organisme.

Les gestionnaires doivent donc suivre de près l'exécution des différentes étapes du processus d'équité en matière d'emploi à mesure qu'il progresse vers l'objectif ultime, soit un lieu de travail où le recrutement, la formation, l'avancement et la rémunération sont basés exclusivement sur le mérite.

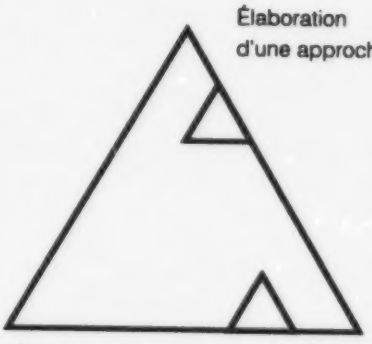
Table des matières

Introduction 3
Élaboration d'une approche 4
Confirmer la volonté d'engagement de la haute direction 5
Attribuer des responsabilités et des ressources au personnel 7
Évaluer le cadre organisationnel 8
Élaborer une stratégie de communication 9
Examen des données et des systèmes d'emploi 11
Vérification de l'équité 11
Les données à recueillir 12
Profil du personnel 12
Profil des groupes professionnels 13
Profil de la disponibilité 14
Profil des mouvements du personnel 15
Vérification des politiques relatives au personnel 17
Vue d'ensemble 17
Étude de cas 19
Annexe 20
Bibliographie 26
Ressources 27

Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi



Introduction



Examen des systèmes et des données d'emploi

L'analyse organisationnelle, la première grande étape du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi, pose les bases des modifications futures. En quelques mots, cette étape permet aux employeurs d'examiner de près le milieu de travail et le personnel qui en fait partie.

Une simple visite de l'usine ou du bureau et un examen de la feuille de paie peuvent fournir un certain nombre de renseignements fondamentaux. Combien de femmes travaillent dans l'entreprise? Combien sont-elles par rapport aux hommes? Quel genre de travail font les employées? Sont-elles groupées dans une ou deux catégories professionnelles? Ou, les trouve-t-on dans un vaste éventail de postes? Que révèle la comparaison de leur salaire avec celui des hommes?

Si l'entreprise ou l'organisme est de petite taille, ce processus peut être très simple. Dans le cas d'une grande société, l'examen prendra plus de temps et devra être plus structuré.

Toute modification de la structure organisationnelle ne peut se faire qu'après une planification soigneuse et très progressive. L'analyse organisationnelle est un élément essentiel dans ce processus de planification, puisqu'elle fournit le diagnostic.

Elle a surtout pour objectif de fournir aux employeurs des données de base sur leur entreprise en tant que lieu de travail du point de vue de l'équité en matière d'emploi. Une fois que l'état de la situation a été déterminé, on peut formuler avec précision et clarté les objectifs ultimes du programme. Mais tout au long de ce processus de collecte des données, les employeurs peuvent commencer à mettre en place des mesures qui feront progresser le programme. La mise en place du programme d'équité en matière d'emploi n'est pas linéaire. Elle n'implique donc pas la réalisation d'une série précise d'étapes ou la mise en place d'un système complexe. Elle peut être adaptée aux conditions de l'organisme, mais le contraire n'est pas vrai. Si, par exemple, certains éléments seulement du programme s'appliquent à un lieu de travail particulier, ces éléments peuvent être utilisés et l'ensemble du programme n'en sera pas moins efficace pour autant.

De même, des aspects délicats d'un programme d'équité en matière d'emploi peuvent être concrétisés simultanément. Ainsi, on peut mettre l'accent sur la formation des femmes afin qu'elles puissent exercer des professions traditionnellement réservées aux hommes pendant qu'on procède à l'examen des politiques relatives au personnel pour détecter des indices de discrimination au niveau de l'embauchage ou de l'avancement.

L'analyse organisationnelle vise principalement ce qui suit :

- la confirmation de la volonté d'agir de la haute direction;
- l'attribution des responsabilités au personnel;
- l'évaluation du contexte corporatif;
- l'élaboration d'une stratégie de communication;
- la collecte des données sur l'emploi;
- l'examen des politiques et méthodes relatives au personnel.

Il ne faut surtout pas oublier que le temps et les efforts consacrés à cette étape du processus d'équité en matière d'emploi seront extrêmement bénéfiques ultérieurement. L'analyse organisationnelle permet d'établir une base solide à partir de laquelle on élaborera et mettra en application le programme d'équité en matière d'emploi. Elle permettra de modifier le milieu de travail de façon systématique et prudente.

▶Élaboration d'une approche

- ▶ Confirmer la volonté d'agir de la haute direction.
- ▶ Attribuer des responsabilités et des ressources au personnel.
- ▶ Évaluer le contexte corporatif.
- ▶ Élaborer une stratégie de communication.

Tout programme d'équité en matière d'emploi a pour but de faire en sorte qu'un organisme offre des chances égales à tous ses employés et à toutes ses employées, et que la compétence soit le principal critère d'embauchage et d'avancement.

Bien que la notion d'équité en matière d'emploi n'ait rien de compliqué en soi, une stratégie bien pensée s'impose au niveau de la réalisation. En effet, la mise en oeuvre d'un tel programme peut entraîner la transformation du milieu de travail et *tout* changement apporté à l'organisation suscite une certaine inquiétude chez les effectifs. Il se peut que le programme d'équité en matière d'emploi remette en question les convictions, valeurs et comportements du personnel. Les traditions sont mises en doute. Le remplacement d'une politique par une autre fait souvent dire «mais on a toujours fait ça comme ça». Ceux et celles qui introduisent des changements doivent avoir une idée précise quant à l'effet bénéfique de ceux-ci. Ils doivent aussi persuader l'organisme qu'il est avantageux de remplacer les vieilles attitudes qui n'ont plus leur raison d'être.

Lors de la mise en place d'un programme d'équité en matière d'emploi, il est impératif de faire preuve de compréhension. Si vous avez une idée du genre de résistance qui sera opposée au programme, vous pourrez aider votre organisme à prévenir les problèmes avant même qu'ils se manifestent. Bien des employeurs ne savent pas comment s'y prendre pour inciter leur personnel à avoir une attitude positive au cours de la période de changement.

Il faut savoir que la résistance est souvent due à un malentendu. Les employeurs peuvent éviter de semer inutilement la confusion et de faire régner une atmosphère d'anxiété en expliquant au personnel, dès le départ, en quoi consiste le programme et quels sont ses objectifs, et aussi en les tenant au courant de l'évolution de la mise en place. Pour vaincre la résistance au changement au sein d'un organisme, mieux vaut l'expliquer préalablement aux personnes qui seront directement concernées.

Il est aussi judicieux d'inciter les employés et les employées à participer au programme. Des recherches ont révélé que la participation aboutit à l'engagement des personnes intéressées, pas seulement à la simple exécution passive; et c'est cet engagement qui après tout permettra d'assurer la réussite du programme.

La mise en place du processus nécessite l'accomplissement d'une série d'étapes importantes qui permettront de façonner l'approche préliminaire qu'adoptera l'organisme dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Autre avantage— l'organisme sera prêt à accepter les changements qui résulteront du processus d'équité en matière d'emploi.

En obtenant la confirmation de l'engagement de la haute direction envers le programme et en affectant du personnel et des crédits au processus, on fait ressortir l'appui que suscite cette notion et la volonté de concrétiser la notion d'équité en matière d'emploi, des facteurs de réussite indispensables. L'évaluation du climat de l'organisme facilitera l'élaboration de stratégies d'équité en matière d'emploi capables de répondre à l'objectif global de l'entreprise. Grâce à l'élaboration d'une stratégie de communication, le personnel sera bien informé et participera au processus dès le début.

Confirmer la volonté d'engagement de la haute direction

Un des principaux aspects du programme d'équité en matière d'emploi concerne la confirmation *évidente* de l'appui du principe de l'équité en matière d'emploi par la haute direction, et surtout par le ou la chef de la direction. Lorsqu'un tel programme est appuyé ouvertement par la haute direction, le reste du personnel le prend automatiquement au sérieux.

La preuve de l'engagement prend généralement la forme d'une déclaration de principes ou de politiques sur l'équité en matière d'emploi. Cette déclaration est le plus souvent formulée par le ou la responsable de l'équité en matière d'emploi, en collaboration avec le ou la chef de la direction et d'autres hauts dirigeants et hautes dirigeantes. Une fois que cette déclaration est mise au point, elle est communiquée et distribuée dans tout l'organisme.

Les déclarations de politiques, tout comme les méthodes de gestion de l'équité en matière d'emploi, varient d'un organisme à l'autre. Il reste qu'elles doivent toutes viser un certain nombre d'objectifs fondamentaux :

- la désignation des groupes cibles;
- la reconnaissance des obstacles en matière d'emploi;
- l'élaboration de mesures positives;
- l'attribution des responsabilités dans le domaine de l'application;
- l'intégration des systèmes d'équité en matière d'emploi et de planification de l'organisme;
- l'établissement de mécanismes de soutien pour l'interprétation de la politique d'équité en matière d'emploi.

Voici un exemple de politique d'équité en matière d'emploi adoptée par une entreprise, Texaco Canada en l'occurence.

Politique d'équité en matière d'emploi de Texaco

OBJECTIF

Énoncer le principe d'égalité des chances qui a une incidence sur la situation des membres du personnel et les conditions de travail et exclure toute discrimination chez Texaco Canada en accordant un traitement et des chances égales à tout le personnel actuel et éventuel.

POLITIQUE

1. Texaco s'engage à offrir des chances égales à tous et à toutes indépendamment de l'âge, du sexe, de la race, de la religion, de la citoyenneté, de l'état matrimonial, de la situation familiale, de l'origine nationale, du handicap mental ou physique ou de tout autre motif de discrimination illicite. Texaco s'engage à identifier et à supprimer les obstacles à l'emploi et à l'avancement, s'ils existent, notamment en ce qui concerne les «groupes cibles», soit les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui, en raison de leur race ou de leur couleur, font partie d'une minorité visible au Canada.
2. Par ailleurs, Texaco prendra les mesures positives nécessaires pour faciliter l'intégration et la pleine participation des membres des groupes cibles sous-représentés précédemment au sein du personnel de la société et pour encourager la pleine utilisation des talents de tous les employés et toutes les employées afin d'atteindre les objectifs commerciaux de la société.
3. Dans le domaine de l'emploi, les décisions seront fondées sur les qualités, capacités, connaissances et expériences essentielles requises pour accomplir les fonctions de l'emploi. Les décisions d'avancement seront fondées sur le rendement de la personne concernée dans son poste actuel ainsi que sur les compétences, capacités, connaissances et expériences essentielles requises pour exercer les fonctions.

RESPONSABILITÉ

1. Texaco exige que ses directeurs et directrices, chefs de service et responsables de la supervision tiennent compte de cette politique lorsqu'ils ou elles prennent des décisions sur des questions d'emploi. C'est par leurs actes et leur volonté d'équité qu'il sera possible de créer et d'entretenir un milieu dans lequel tous les employés et toutes les employées auront des chances égales dans le domaine du travail, de la formation, du perfectionnement et de l'avancement.
2. Des explications seront demandées à tout employé ou employée qui est en mesure de prendre une décision concernant la situation ou les conditions de travail d'un employé ou employée, ou d'influencer cette décision, si l'on constate qu'il y a eu discrimination directe. Il y a discrimination directe lorsque des personnes font l'objet d'un traitement différent en raison de l'âge, du sexe, de la race, de la religion, de la citoyenneté, de l'origine nationale, de la situation matrimoniale, de la situation de famille, d'un handicap mental ou physique ou autre motif de discrimination illicite.
3. Par ailleurs, toute employée ou tout employé qui occupe un poste selon lequel il détient un pouvoir ou de l'influence devra rendre des comptes afin que ses actes n'entraînent pas de discrimination indirecte. Il y a discrimination indirecte lorsque l'application d'une politique ou d'une méthode, qui en soi n'est pas discriminatoire, a un impact négatif imprévu sur des groupes d'employées ou d'employés déterminés comme des groupes cibles ou autres groupes protégés par la législation sur les droits de la personne.
4. Le directeur ou la directrice de chaque service / région / usine / lieu de travail doit s'assurer que sa politique est communiquée à tout le personnel actuel et éventuel. Il ou elle doit en outre s'assurer que les responsables de la supervision reçoivent une formation adéquate afin de s'acquitter de leurs responsabilités conformément à cette politique et aux lois régissant les droits de la personne.
5. Le service des relations avec le personnel doit élaborer des politiques et méthodes conformes à la présente politique et participer à l'identification des secteurs dans lesquels il peut être nécessaire d'intervenir pour que les membres de groupes cibles aient des chances égales d'accéder aux postes offerts; il sera aussi responsable de la formation et de l'orientation des directeurs et directrices, chefs de service et responsables de la supervision dans les domaines du respect des droits de la personne et des initiatives d'équité en matière d'emploi ainsi que des mesures visant à faire connaître la politique au personnel.

Les membres du personnel qui souhaiteraient obtenir des précisions sur l'interprétation ou l'application de cette politique sont invités à s'adresser à leur superviseur ou superviseure, au représentant ou à la représentante du personnel, ou au coordonnateur ou à la coordonnatrice de l'équité en matière d'emploi aux bureaux de la direction générale.

La politique précise énoncée par la société prouve que celle-ci comprend qu'il faut aller au-delà du simple engagement et qu'il importe d'accorder la priorité à l'équité en matière d'emploi et en rendre les dirigeants et les dirigeantes et le personnel responsables.

Certaines caractéristiques de la politique de Texaco sont particulièrement intéressantes. On y trouve des mesures précises que prendra la société pour concrétiser l'égalité des chances. On y trouve aussi des indications précises au sujet de la responsabilité ainsi que des systèmes de soutien accessibles au personnel. On y reconnaît l'existence d'obstacles dans le domaine de l'emploi et l'importance des décisions fondées sur les compétences et le mérite.

Enfin, et c'est peut-être ce qu'il y a de plus important, la politique est liée aux objectifs commerciaux de Texaco. L'intégration des membres du personnel qui étaient précédemment sous-représentés et l'accent mis sur leur pleine participation sont considérés comme des moyens de réaliser les objectifs commerciaux de la société. Une telle approche prouve que Texaco considère l'équité en matière d'emploi comme un principe prioritaire. Dans un tel contexte, l'affectation de ressources humaines et techniques au programme sera tenue pour un élément essentiel à sa réussite.

Attribuer des responsabilités et des ressources au personnel

Le personnel responsable de l'équité en matière d'emploi doit jouir des pouvoirs nécessaires pour régir le programme et en être responsable. Il faut en outre lui fournir des ressources suffisantes afin qu'il puisse acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

Il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs lors de la sélection du personnel responsable du programme : importance de l'organisme, degré de décentralisation, genre d'industrie et relations de travail entre autres.

Les organismes peuvent opter pour une des approches suivantes ou en combiner plusieurs :

- attribuer la responsabilité aux cadres hiérarchiques;
- créer un groupe de travail ou un conseil composé d'employés et d'employées et placé sous la direction d'un dirigeant ou d'une dirigeante du service du personnel ou d'un membre du service des ressources humaines;
- constituer un comité mixte syndicat-direction;
- retenir les services de conseillères et conseillers de l'extérieur.

La responsabilité de gérer la coordination du processus doit être attribuée à une seule personne, soit une personne actuellement à l'emploi de la société, soit une femme ou un homme embauché pour assumer ces fonctions.

Ce représentant ou cette représentante doit :

- avoir une bonne compréhension de la question de l'équité en matière d'emploi et vouloir s'y consacrer;
- connaître la structure de l'organisme et le milieu de travail;
- s'y connaître en gestion des ressources humaines et des relations de travail;
- être parfaitement au courant des questions d'adaptation organisationnelle;
- comprendre et être capable d'analyser les principales statistiques relatives à l'effectif et aux groupes cibles de l'organisme;
- être doué pour la communication;
- avoir une situation et des moyens lui permettant d'obtenir la collaboration des effectifs de l'organisme à tous les niveaux;
- être prêt à contrôler, évaluer et faire un rapport sur les progrès du programme;
- pouvoir parler à la haute direction du programme et de ses objectifs.

Il est tout aussi important que la direction accepte sans aucune réserve son rôle de leader lors de la constitution de l'équipe chargée de l'équité en matière d'emploi. Les chefs d'équipe doivent avoir la certitude que les voies de communication avec la haute direction et les cadres hiérarchiques sont toujours ouvertes. L'efficacité du programme est étroitement liée à l'accessibilité de la haute direction.

Les directeurs et les directrices, les chefs de service et les responsables de la supervision sont les principaux piliers du programme d'équité en matière d'emploi. Il est impératif qu'ils et elles connaissent bien le programme et ses objectifs. Il peut être nécessaire d'offrir des ateliers, séminaires ou séances de formation axés sur l'équité en matière d'emploi pour s'assurer qu'ils et elles comprennent la raison d'être du programme et son fonctionnement.

Les hautes dirigeantes et hauts dirigeants doivent être animés d'une ferme volonté d'atteindre les objectifs visés par l'équité en matière d'emploi et disposés à accepter la responsabilité de leur réalisation. Cela signifie aussi qu'il faut affecter les crédits nécessaires à l'exécution des différents éléments du programme. Il faudra, par exemple, déterminer ce que coûtera l'analyse de l'effectif. S'il faut procéder à un sondage auprès du personnel, des crédits devront être affectés à cette opération.

La définition de ces rôles est approfondie dans le fascicule suivant de cette série intitulé **Modifications apportées à l'organisme et leur impact.**

Évaluer le cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend les règles formelles et tacites, les traditions, les politiques, les méthodes, les attitudes, les structures, entre autres. Les éléments constitutifs de ce milieu ont un impact direct sur la politique et le programme d'équité en matière d'emploi.

L'examen du milieu organisationnel fournit à l'organisme les renseignements nécessaires sur la manière dont les valeurs, croyances, attitudes et comportements excercent une influence sur la situation d'emploi des femmes.

Ce genre d'évaluation sert de fondement au programme.

Il faut obtenir de tels renseignements sur le milieu organisationnel pour pouvoir élaborer et mettre en application un système d'équité en matière d'emploi adapté aux besoins de l'organisme. Par ailleurs, certaines données obtenues indiqueront les moyens qui permettront d'assurer efficacement la communication avec le personnel et d'obtenir leur participation.

Facteurs internes

Un certain nombre de facteurs internes interviennent dans le choix par l'organisme du processus d'équité en matière d'emploi : sa taille, la composition de l'effectif, le secteur industriel, la solidité sur le plan économique et la présence ou l'absence de syndicat. Tous ces facteurs caractérisent le milieu et fournissent les éléments d'orientation du programme d'équité en matière d'emploi.

Lorsque les travailleurs et travailleuses sont syndiqués, l'organisme peut être davantage porté à examiner la question de l'équité en matière d'emploi dans le cadre d'un système fondé sur la collaboration. La situation économique présente et future de l'organisme a un effet direct sur les crédits qui seront affectés au programme, sur le degré de priorité qui lui sera attribué et sur l'engagement envers le programme. Il faut posséder et connaître les données constitutives de l'organisme pour mieux identifier les systèmes à employer afin de concrétiser l'équité en matière d'emploi et les stratégies qui conviendront le mieux. Il est impératif de déterminer les possibilités et les obstacles qui découleront de la nature du milieu.

Les attitudes constituent un élément important du milieu organisationnel.

- Quelle est l'attitude des effectifs envers le programme d'équité en matière d'emploi?
- Les chefs de service savent-ils ou savent-elles que la direction prend le projet très au sérieux?
- Que pensent les employées de leur avenir dans l'organisme?
- Leurs opinions sont-elles identiques à celles de leurs collègues masculins?

L'évaluation du milieu d'une société peut se faire de bien des manières. Les représentants et représentantes de l'équité en matière d'emploi peuvent, par exemple, obtenir des renseignements utiles sur le système des valeurs de l'organisme et son attitude envers l'équité en matière d'emploi à l'occasion de réunions de comités et des dirigeants et dirigeantes. Et par ailleurs, dès le début du processus, des consultations avec les représentants et représentantes des sections locales et les dirigeantes et dirigeants syndicaux provinciaux, dans le cas où les travailleurs et les travailleuses sont syndiqués, permettront de mieux cerner les domaines où l'attitude sera positive, soit et où des problèmes risquent de surgir. Certains organismes retiennent les services de conseillères et conseillers de extérieur pour les aider à mener à bien cette étape du processus. Une telle approche est intéressante car elle prouve au personnel que l'organisme accorde un degré de priorité élevé au programme. Une conseillère ou un conseiller de l'extérieur peut aussi fournir un tableau plus objectif des attitudes et des valeurs.

Les sondages auprès des effectifs sont utiles aux organismes car ils donnent un tableau d'ensemble du milieu organisationnel et ils peuvent suggérer des moyens d'incorporer le programme d'équité en matière d'emploi. De tels sondages sont non seulement révélateurs des attitudes du personnel, ce qui est très précieux, mais encouragent aussi tous et toutes à

participer au processus et à s'engager à assurer sa réussite. (Un exemple de sondage auprès du personnel est donné dans le fascicule de cette série intitulé **Initiatives**.)

La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers a procédé à un sondage auprès de son personnel pour se faire une idée de ses perceptions et attitudes envers l'égalité des chances pour les femmes. Ce sondage a permis à la compagnie de savoir dans quelle mesure le personnel était favorable ou opposé au principe.

Il a aussi permis d'avoir une idée précise des obstacles auxquels il faudrait accorder une attention particulière. Le sondage a révélé par exemple que les hommes les plus âgés, dont des membres de la haute direction, étaient plutôt portés à s'opposer à la promotion professionnelle des femmes et à s'en tenir aux rôles stéréotypés qu'on leur attribue traditionnellement. La compagnie a réagi en organisant des séminaires de formation à l'intention de groupes déterminés d'employés et d'employées, afin de sensibiliser le personnel au potentiel qu'offrent les femmes. Par la suite, la compagnie a intégré les méthodes d'équité en matière d'emploi dans tous ses systèmes de gestion des ressources humaines et a été parmi les lauréats du Prix d'équité en matière d'emploi attribué par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. La compagnie continue à effectuer des sondages dans le cadre de ce processus.

Facteurs externes

On doit tenir compte des facteurs externes aussi bien qu'internes, qui influent sur le milieu organisationnel. Il est certain qu'ils peuvent avoir un impact considérable sur l'élaboration d'un système d'équité en matière d'emploi. Voici un exemple de liste des facteurs externes à considérer.

Liste de contrôle des facteurs externes à considérer

Considérations d'ordre juridique

- Quelles lois fédérales et provinciales sur l'emploi vous concernent?
- Quelles sont les conséquences de ces textes juridiques pour votre organisme?
- Êtes-vous assujetti aux programmes gouvernementaux d'obligation contractuelle ?
- Dans l'affirmative, quels effets ont-ils sur votre organisme?
- Quel sera l'incidence des futures lois dans le domaine de l'emploi, telles la loi sur l'équité salariale, sur votre organisme?

Conditions économiques

- Comment s'annonce l'avenir économique de votre organisme?
- Votre organisme envisage-t-il de lancer de nouveaux produits ou services nécessitant des personnes possédant des compétences nouvelles?
- Comment s'annonce l'avenir économique de la province?
- Comment le marché du travail va-t-il évoluer?
- La modification des politiques de départ à la retraite dans votre organisme entraînera-t-elle de nouvelles occasions pour les employées?
- Quelles sont les perspectives économiques pour votre secteur?
- Êtes-vous en période d'expansion ou de réduction de votre exploitation? Quelles en seront les conséquences pour votre effectif?
- Quelle est la situation économique des femmes en Ontario? Dans votre secteur?

Considérations d'ordre politique

- Quelle est la nature du climat politique en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, l'équité salariale et l'obligation contractuelle?
- Votre organisme a-t-il la réputation d'être équitable envers ses employés et employées?
- Quelles pourront être les orientations futures de la volonté politique?

Questions d'ordre démographique

- Quelles sont les tendances démographiques générales qui auront une influence sur l'effectif de votre organisme? Par exemple — vieillissement de la population, génération issue de l'explosion des naissances, évolution de la cellule familiale et ainsi de suite?

Élaborer une stratégie de communication

Il est indispensable d'appuyer le processus d'équité en matière d'emploi sur une stratégie de communication. Pour qu'un programme d'équité en matière d'emploi soit efficace, il est impératif que tout le personnel sache exactement en quoi il consiste et en constate l'effet. Une stratégie de communication bien conçue et bien appliquée prépare le terrain en prévision du lancement du programme dans le milieu de travail.

La stratégie vise un double objectif : renseigner le personnel sur la politique d'équité en matière d'emploi et faire participer les effectifs à l'identification des questions à résoudre et à l'élaboration des solutions allant dans le sens de ce programme. Cette rétroaction renforcera l'efficacité du plan d'action et du programme d'équité en matière d'emploi. Elle aura aussi pour effet d'améliorer globalement le système de gestion des ressources humaines de l'organisme.

La déclaration de principes ou politiques fournit la première occasion d'aborder la question du lancement du programme avec les employés et employées. Il est préférable que des renseignements complémentaires soient fournis pour expliquer les raisons de l'engagement de l'organisme dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, les modifications éventuelles des politiques relatives au personnel et de l'incidence probable de ces changements sur la situation des membres du personnel. Il importe aussi d'avertir les effectifs qu'un certain nombre d'études seront faites à ce stade initial : sondage auprès des employés et employées, analyse de l'effectif et examen des politiques relatives au personnel. Les employés et employées doivent aussi savoir que le caractère confidentiel des données recueillies à un moment quelconque sera respecté et que ces données ne serviront qu'à des fins de gestion des ressources humaines.

Bon nombre d'organismes ont compris qu'il était particulièrement utile de tenir ses effectifs au courant de l'évolution du programme dès son lancement. Les employés et employées partageront d'autant plus l'enthousiasme et l'appui de la direction envers un programme d'équité en matière d'emploi qu'ils auront été toujours consultés et bien informés. Par ailleurs, il est beaucoup plus facile de répondre aux objections au programme lorsqu'elles sont formulées dès le début du processus.

L'information sur la politique d'équité en matière d'emploi peut être transmise sous forme de bulletins, brochures, messages audio-visuels, communiqués, rapports d'activités, réunions, comités et ainsi de suite. (La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario dispose de vidéos et de films sur l'équité en matière d'emploi ainsi que de documentation.)

Parmi les moyens de communication valables citons les séminaires à l'intention des cadres et des employés et des employées, les débats organisés à l'heure du déjeuner, les entrevues et les sondages, les réseaux féminins et la consultation des syndicats. La direction peut savoir sans retard en quoi consistent les questions importantes lorsque des débats sont organisés sur ces questions et les préoccupations des personnes intéressées.

Les employées sont les principales sources de renseignements sur les obstacles à l'avancement. Des entrevues confidentielles et individuelles avec des employées sélectionnées peuvent fournir des renseignements précieux sur ce que les femmes pensent des efforts déployés par l'organisme dans ce domaine. Certains organismes établissent un réseau féminin que l'organisme peut consulter; ses activités peuvent comprendre des séances de formation et il peut aussi être un moyen de communication.

Il est indispensable de bien former les dirigeants et les dirigeantes car ce sont généralement les cadres hiérarchiques qui proposent les modifications à apporter à la politique de la société. Pour bien faire comprendre aux cadres l'importance du programme, il faut préparer une documentation d'information et organiser des séances de formation et de sensibilisation sur ce sujet. Lorsque les dirigeants et les dirigeantes appuient sans réserve un principe, les effectifs doutent moins de l'authenticité de l'engagement de la société. À cet égard, certaines sociétés offrent des séances de formation sur l'équité en matière d'emploi et les lois régissant les droits de la personne, et fournissent aussi des directives sur la façon de mener les entrevues de sélection de personnel fondées sur des techniques excluant toute discrimination.

Examen des données et des systèmes d'emploi

Pour que le tableau de la situation de l'organisme soit complet dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, il faut examiner et analyser son effectif et ses politiques. La méthode de la vérification de l'équité permet de procéder à un examen de l'effectif; c'est un cadre qui facilite l'établissement d'objectifs et de cibles ainsi que l'évaluation des améliorations. La vérification des politiques relatives au personnel permet de découvrir les obstacles aux occasions d'emploi des femmes, obstacles qui n'ont peut-être pas été voulus mais qui constituent néanmoins une forme de discrimination contre les femmes. Ces deux mesures permettent de faire ressortir les domaines dans lesquels il faut faire des progrès ainsi que les moyens d'y parvenir.

De tels examens procurent des avantages directs comme des bases de données plus complètes sur tous les membres du personnel et un système de gestion des ressources humaines plus juste et équitable. Au total, ces avantages contribuent à l'amélioration du moral des employés et des employées et à une productivité accrue.

Vérification de l'équité

La vérification de l'équité correspond à une analyse complète de l'effectif d'un organisme. On examine dans cette partie les différentes étapes de la collecte et de l'analyse des données d'emploi. (La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario fournit des renseignements complémentaires sur ce sujet dans son manuel intitulé Vers l'équité.)

La vérification de l'équité fournit des données essentielles sur l'organisme et sur la situation des femmes qui y travaillent. Une vérification complète révèle quels postes elles occupent au sein de l'organisme, si elles sont particulièrement nombreuses dans quelques catégories d'emploi seulement et dans quelle mesure l'organisme a réussi à trouver des femmes compétentes à l'extérieur. La vérification révélera aussi l'évolution de la situation des femmes qui entrent dans l'organisme et la progression de leur carrière.

Mais une bonne vérification de l'équité n'a pas pour seul avantage de brosser un tableau de la situation des femmes. En effet, les chiffres qu'elle révèle peuvent déclencher utilement une bonne compréhension des questions soulevées par l'équité en matière d'emploi. Ils révèlent les idées surannées qu'ont les membres de la direction sur, par exemple, les formules habituelles de travail, les ambitions, le potentiel professionnel et la formation ou le besoin de perfectionnement des salariées.

«Les chiffres sont souvent beaucoup plus convainquants aux yeux de la direction que bien d'autres sources d'information. Les chiffres permettent de démolir les mythes sur les femmes et le travail. Ils font comprendre la situation. Par ailleurs, ils aident les personnes intéressées à réaliser que le problème en question les concerne, qu'il s'agit d'un problème de gestion qui peut être résolu.»

Paul Scott
Directeur, Égalité des chances d'emploi
Municipalité de la Communauté urbaine de Toronto

Les données à recueillir

Pour entreprendre une vérification de l'équité, l'organisme doit recueillir trois sortes de données sur les effectifs.

- Les données sur le personnel donnent des précisions sur les genres de postes occupés par les femmes dans l'organisme, leur salaire, leur situation et le poste qu'elles occupent. Elles sont révélatrices de la situation actuelle des femmes dans l'organisme.
- Les données sur les mouvements révèlent la répartition relative des femmes selon les demandes d'emploi, les licenciements, le recrutement et la sélection, la formation et l'avancement, bref, toutes les transactions relatives aux emplois dans l'organisme. Grâce à ces données, on peut suivre les mouvements des femmes ou, au contraire, leur stagnation, dans tout l'organisme.
- Les données sur la disponibilité révèlent le nombre de femmes compétentes par région géographique de recrutement.

Les données sur le personnel et celles sur les mouvements sont des statistiques internes. Les données sur la disponibilité par contre sont des statistiques relatives à la main-d'oeuvre extérieure.

La collecte et l'analyse des statistiques sur la main-d'oeuvre dans le cadre d'une vérification de l'équité se fait en quatre étapes fondamentales :

- profil du personnel (données sur le personnel);
- profil des groupes professionnels (données sur le personnel);
- profil de la disponibilité (données sur la disponibilité);
- profil des mouvements du personnel (données sur les mouvements).

Profil du personnel

La première étape du profil du personnel fournit un tableau simplifié de votre organisme. Tous les membres de votre personnel y figurent d'après *l'emploi, le salaire* et *le sexe*. Il est aussi utile que les employeurs analysent le cheminement professionnel par appellation d'emploi. Lorsque le nombre des employés et employées est restreint, les employeurs peuvent examiner l'ensemble de l'organisme. Dans les grandes entreprises, il peut être préférable de commencer à recueillir les données par division ou service, par exemple, au siège social.

Les données sur les emplois, le salaire et le sexe peuvent provenir de *la feuille de paie, des dossiers du service du personnel, des banques de données sur le personnel* et *des conventions collectives*. Il est utile de posséder des renseignements sur le niveau d'instruction, l'expérience, le travail à plein temps ou à temps partiel et la catégorie ou le niveau d'emploi lorsqu'on veut établir des buts et objectifs dans le domaine de la promotion des femmes au sein de l'organisme.

Liste de contrôle du profil du personnel

Que vous révéleront les données que vous avez recueillies?
Elles doivent vous permettre de répondre à des questions comme :

- La représentation des femmes dans les postes les mieux rémunérés est-elle adéquate?
- Existe-il des services dans lesquels aucune femme n'occupe un poste élevé?
- Des femmes occupent-elles des postes qui leur permettront d'accéder aux postes hiérarchiques élevés?
- Pour un emploi identique, les femmes touchent-elles un salaire de départ égal à celui des hommes?

Profil des groupes professionnels

L'étape suivante a pour but d'extraire les données provenant du profil du personnel et de les répartir par catégorie selon les grands groupes professionnels comme les cadres supérieurs, le personnel de bureau, le personnel technique, par exemple. On pourra ainsi déterminer d'après la répartition des femmes dans chaque groupe professionnel si elles sont essentiellement regroupées dans quelques emplois seulement. (C'est une tendance historique.) En général, ces emplois se situent à un échelon inférieur au sein de l'organisme.

Ce système peut vous permettre de découvrir, par exemple, que les femmes occupent 25 pour cent des postes de supervision, 10 pour cent des postes de cadres intermédiaires et 2 pour cent des postes de cadres supérieurs. Si vous procédez ensuite à l'analyse des méthodes d'avancement et de sélection, vous découvrirez probablement des obstacles à l'avancement des femmes.

Les groupes professionnels sont constitués d'après des données analogues concernant les salaires, responsabilités et schémas de carrière.

Certains employeurs ont établi des systèmes de classification des emplois qui peuvent faciliter considérablement l'analyse des groupes professionnels.

Pour comparer les résultats de l'organisme avec ceux de l'industrie ou avec ceux du marché du travail en général, basez-vous sur des catégories d'emplois établies. Statistique Canada est le principal organisme à avoir standardisé des listes de groupes professionnels fondés sur les données recueillies à l'occasion de sondages pertinents. La Classification type des professions (CTP) comprend 500 catégories professionnelles codées et réparties en 12 groupes professionnels appelés les groupes professionnels Abella. Ils sont souvent employés pour vérifier les progrès réalisés dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Pour plus de renseignements sur la Classification type ou les groupes Abella, et sur la façon de les utiliser, s'adresser à Statistique Canada, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario ou la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

Liste de contrôle du profil des groupes professionnels

Lorsque vous aurez préparé votre profil des groupes professionnels, sur quoi devront porter vos recherches? Voici quelques questions que vous devez vous poser.

- Les femmes sont-elles principalement regroupées dans un ou plusieurs groupes professionnels?
- Les femmes sont-elles sous-représentées dans un ou plusieurs groupes professionnels?
- Trouvez-vous des services particuliers dans lesquels les femmes sont concentrées ou sous-utilisées?
- Des voies d'avancement sont-elles accessibles aux femmes afin qu'elles puissent passer à d'autres groupes professionnels?
- Les salaires des femmes et des hommes sont-ils équivalents pour un travail nécessitant une habileté, un effort, des responsabilités et des conditions de travail analogues?

Profil de la disponibilité

L'étape suivante a pour but de comparer le profil des groupes professionnels avec la représentation des femmes compétentes dans la main-d'oeuvre hors de l'organisme. Ce genre de comparaison correspond à une analyse de l'utilisation.

On peut obtenir des renseignements sur la disponibilité des femmes qui font partie de la main-d'oeuvre externe en s'adressant à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, Statistique Canada, Emploi et Immigration Canada, les bureaux locaux d'Emploi Canada, les centres de formation, les collèges et universités et les associations professionnelles. Ces renseignements sont publiés d'après la Classification type des professions ou les groupes Abella.

Lors de cette analyse, il faut tenir compte de trois facteurs importants. Pour chaque groupe professionnel, il faut examiner :

- le secteur de recrutement normal pour l'emploi en question;
- les qualités requises pour l'exercice de l'emploi;
- les candidats et candidates disponibles dans l'organisme.

Le secteur de recrutement normal varie en fonction du groupe professionnel et du niveau salarial. Pour les postes de direction et certains emplois nécessitant un certain niveau de connaissance, le secteur de recrutement peut être à l'échelle du pays. Pour les emplois exercés par des travailleuses et travailleurs semi-qualifiés ou non qualifiés, le secteur de recrutement peut correspondre à la localité.

Les qualités requises pour exercer l'emploi sont précisées dans la description de l'emploi.

L'analyse de la disponibilité doit également examiner les candidats et les candidates faisant déjà partie de l'organisme. Il est important que les employeurs offrent à toutes les personnes intéressées la possibilité de bénéficier d'avancement, de formation, de mutation, entre autres, dans la mesure où ces personnes possèdent les compétences générales voulues et sont en mesure de bénéficier d'un perfectionnement.

En quelques mots, disons que l'analyse de la disponibilité peut être utilisée de trois manières :

- établir une base de comparaison pour l'emploi des femmes dans l'organisme;
- établir des objectifs réalistes pour le programme d'équité en matière d'emploi;
- déterminer quelles stratégies permettront d'accroître le nombre de candidates à des emplois particuliers.

Lors du recrutement de travailleuses et de travailleurs non qualifiés, vous constaterez peut-être que les femmes représentent 50 pour cent de la main-d'oeuvre locale disponible. Mais après examen des personnes qui vous présentent des demandes d'emploi, vous découvrirez peut-être que les femmes sont peu nombreuses à se présenter à ces emplois. Il vous restera alors à trouver le moyen d'augmenter le nombre des femmes posant leur candidature dans ces domaines particuliers.

Liste de contrôle de la disponibilité

Lorsque vous aurez obtenu les données nécessaires au profil de la disponibilité, vous pourrez répondre aux questions suivantes.

- Les femmes sont-elles sous-représentées au sein de votre organisme? Dans quelles professions? Dans quelle mesure?
- Des stratégies de promotion interne contribuent-elles à cette sous-utilisation?
- Quels groupes professionnels comprennent le plus petit nombre de femmes?
- Des stratégies de recrutement pourraient-elles permettre d'accroître le nombre de femmes engagées?

Profil des mouvements du personnel

Grâce au profil des mouvements du personnel on peut évaluer les progrès réalisés par les femmes au sein de l'organisme. On peut procéder à cette analyse lors de l'examen des politiques et méthodes relatives au personnel. Les employeurs doivent examiner le nombre des femmes qui :

- posent leur candidature;
- sont compétentes;
- sont interviewées;
- sont engagées;
- sont formées;
- sont licenciées.

Il peut être très utile, lorsque le programme d'équité en matière d'emploi en est à ses débuts, de suivre les mouvements du personnel féminin dans tout l'organisme car ce système permet de détecter les obstacles et d'analyser les tendances émergentes. Cette méthode présente aussi un intérêt lorsque le programme est en place. En effet, elle permet de contrôler l'efficacité du programme et elle rappelle aux cadres leur part de responsabilité en la matière.

Liste de contrôle des mouvements du personnel

- Y a-t-il des candidates pour le poste offert?
- Quel est le taux d'attribution du poste en question à des femmes par rapport au taux d'attribution à des hommes?
- Le taux de réussite des femmes est-il inférieur à ce qu'il devrait être?
- Dans quels domaines est-il possible d'améliorer les politiques et les méthodes?

L'analyse du processus de vérification devrait fournir des données révélatrices des politiques et pratiques qui doivent être repensées. Si, par exemple, le profil du personnel et celui des groupes professionnels ont révélé des taux de participation des femmes élevés dans les emplois de secrétariat et de bureau, alors que le taux de participation est faible pour les femmes cadres intermédiaires, il faut donc commencer par examiner les politiques relatives à la formation et au perfectionnement, à la promotion et à l'avancement. Si l'analyse de la disponibilité a révélé que très peu de femmes sont recrutées à des postes de débutantes, l'examen des politiques de classification et de recrutement peut permettre de déceler les domaines où des problèmes sont à résoudre.

▶ *Résumé de la vérification de l'équité*

REMARQUE :

1. Les étapes ne sont pas nécessairement en ordre séquentiel.
2. Les résultats à un stade quelconque peuvent être indicateurs de mesures à prendre.

ÉTAPE	RENSEIGNEMENTS DEMANDÉS	ACTIVITÉ	RÉSULTAT	SOURCES DES DONNÉES
PROFIL DE L'EFFECTIF	• emploi • sexe • salaire (facultatif) • éducation • expérience • niveau de classification	• listage de l'emploi, du sexe et du salaire par membre du personnel • par service/ division/ unité • par emploi indiquant le cheminement de carrière interne	• tableau de la représentation des femmes dans votre organisme par service et emploi	• données sur la paie • dossiers du personnel • dossiers informatiques centralisés • conventions collectives

ÉTAPE	RENSEIGNEMENTS DEMANDÉS	ACTIVITÉ	RÉSULTAT	SOURCES DES DONNÉES
PROFIL DES GROUPES PROFESSIONNELS	• profil du personnel • classification type des professions (CTP) • groupes Abella	• groupement interne des emplois, soit selon les groupes Abella 1. cadres supérieurs 2. cadres intermédiaires 3. personnel professionnel 4. personnel technique et semi-professionnel 5. personnel de surveillance 6. contremaîtres 7. personnel de bureau 8. ventes 9. services 10. travailleuses/ travailleurs qualifiés et artisans/artisanes 11. travailleuses/ travailleurs manuels spécialisés 12. travailleuses/ travailleurs manuels non-qualifiés	• tableau de répartition des femmes dans tout votre organisme	• sources des groupements selon la CTP et les groupes Abella : • Direction des services consultatifs, Direction générale de la condition féminine de l'Ontario • Commission de l'Emploi et de l'Immigration Canada, Statistique Canada • bibliothèques publiques
PROFIL DES DISPONIBILITÉS	• profil des groupes professionnels • profil des groupes professionnels externes	• comparaison des taux de participation des femmes dans l'entreprise et à l'extérieur	• tableau de répartition des femmes dans votre organisme par rapport à la situation à l'extérieur	• sources des données sur la disponibilité • Direction des services consultatifs, Direction générale de la condition féminine de l'Ontario • Commission de l'Emploi et de l'Immigration Canada • Statistique Canada • associations professionnelles • collèges et universités • programmes de formation • postes internes
PROFILS DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL Concours	• Pour chaque avancement, nombre d'hommes et de femmes qui : • ont postulé; • sont qualifiés; • ont été interviewés; • ont été engagés.	• collecte et présentation des données sur les concours, les personnes retenues et les avancements	• tableau indiquant si plus ou moins de femmes sont recrutées à l'extérieur ou promues	• concours/dossier des renonciations • dossiers sur les postes

ÉTAPE	RENSEIGNEMENTS DEMANDÉS	ACTIVITÉ	RÉSULTAT	SOURCES DES DONNÉES
Formation	• nombre d'hommes et de femmes en formation et somme dépensée par genre de formation	• collecte et présentation des données sur la formation d'après le genre de formation	• tableau révélant si les ressources servent également à la formation des hommes et des femmes	• dossiers sur le personnel
Roulement	• postes vacants et cessations d'emploi par sexe et par emploi	• collecte et présentation des données sur le roulement	• tableau révélant les départs des hommes et des femmes et à quel niveau	• dossiers sur le personnel • dossiers sur les postes • entretiens de départ

▶ Vérification des politiques relatives au personnel

▲ Vue d'ensemble

C'est à partir des politiques et des méthodes relatives au personnel qu'un organisme détermine les conditions de recrutement, de gestion, de formation et de rémunération du personnel. C'est par leur application que l'entreprise peut atteindre ses objectifs. Elles contribuent aussi à la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi.

L'examen des systèmes d'emploi permet de découvrir quelles politiques et méthodes constituent un obstacle caché aux occasions d'emploi pour les femmes. Bien qu'en apparence les politiques et méthodes d'emploi semblent traiter de manière égale les hommes et les femmes, en réalité leur impact peut être très différent selon le sexe de l'employé. Ainsi, dans le cas d'un organisme où la majorité des effectifs sont des hommes, le recrutement par le système du bouche à oreille ne se fera probablement qu'entre hommes. Cette discrimination systémique ou involontaire a pour effet d'éliminer automatiquement toutes les femmes qui pourraient postuler les emplois offerts. Les systèmes d'évaluation et de description des emplois qui sous-évaluent les postes traditionnellement occupés par des femmes sont aussi discriminatoires.

Dans le passé, la plupart des organismes ont préféré recruter des hommes de race blanche, sauf pour les emplois considérés comme «féminins». Les méthodes d'emploi continuent souvent à refléter de tels stéréotypes. On peut en prendre tellement l'habitude qu'on ne pense pas à les contester ou à les modifier. Des employées et employés sont recrutés et sélectionnés, des employées et employés actuels sont évalués et promus, et les conditions d'emploi sont établies, tout cela d'après des politiques et des méthodes qui peuvent être défavorables aux femmes.

L'impact éventuel sur les femmes de cette discrimination «systémique» est considérable. Qui plus est, c'est illégal en Ontario. Le Code des droits de la personne offre une protection contre l'impact de la discrimination systémique. (Pour plus de renseignements, prière de consulter le fascicule de cette série intitulé **Les Lois — Guide à l'intention des employeurs**.)

Mais, par contre, lorsqu'un système d'emploi est juste et équitable, l'organisme et les effectifs y gagnent. Quand le système permet de recruter, de former et de promouvoir les meilleurs éléments, l'organisme est mieux en mesure d'atteindre ses objectifs. Par ailleurs, tout système d'emploi objectif a pour effet d'améliorer la productivité et le moral des membres du personnel. L'organisme aura l'avantage d'avoir un effectif équilibré et représentatif de la population active; les membres du personnel apprécieront de travailler dans un milieu où les principes de l'équité sont respectés.

Examinez les politiques et méthodes relatives à l'emploi et au personnel dans votre organisme pour y détecter des indices de discrimination. Les femmes arrivent-elles jusqu'à l'entrevue ou sont-elles découragées bien avant d'y parvenir? Quelles sont les qualités requises essentielles pour tel ou tel emploi? Certaines caractéristiques non

essentielles comme les limites de taille et de poids, par exemple, ont-elles pour effet d'éliminer les candidates compétentes?

Dans le domaine de la dotation en personnel, la plupart des organismes ont prévu des politiques et des méthodes pour faciliter les décisions :

- classification et description des emplois;
- recrutement;
- sélection;
- évaluation des emplois;
- administration salariale;
- formation et perfectionnement;
- niveaux de rémunération;
- évaluation du rendement;
- promotion et avancement;
- accès aux avantages sociaux;
- mesures disciplinaires;
- licenciements et mises à pied;
- conventions collectives.

Chacun de ces domaines doit être examiné à partir des directives suivantes:

- La politique est-elle en rapport direct avec l'emploi? Correspond-elle aux exigences propres à l'emploi?
- La politique est-elle valide? Y a-t-il un rapport direct entre les qualités requises et le travail à faire?
- La politique est-elle appliquée de façon uniforme? Son application est-elle toujours la même ou est-elle arbitraire?
- Est-elle nécessaire du point de vue commercial? Est-elle nécessaire pour l'exploitation de l'organisme dans de bonnes conditions de sécurité et d'efficacité?
- La politique est-elle légale? Est-elle conforme aux dispositions des lois sur les normes d'emploi et les droits de la personne?
- A-t-elle un impact négatif, notamment sur les femmes au service de l'organisme?

Il pourrait être utile d'examiner les méthodes de recrutement pour savoir si un nombre suffisant de femmes posent leur candidature lorsque des postes sont offerts et si leurs demandes correspondent à un éventail d'emplois suffisamment vaste, compte tenu du nombre de femmes sur le marché du travail. Lorsque l'examen révèle une sous-représentation des femmes, il faut alors examiner de plus près les méthodes de recrutement.

Le système d'affichage interne des postes, par exemple, a tendance à favoriser le recrutement d'employés et d'employées déjà au service de l'organisme. Mais lorsque *dans le passé* les politiques de recrutement avaient déjà pour effet d'exclure les femmes compétentes de l'organisme, l'affichage interne des postes vacants ne peut pas se traduire par un recrutement de femmes parmi le personnel en place. Bien que cette méthode de recrutement puisse paraître équitable, en réalité elle a un impact négatif sur les femmes.

Les politiques de formation et de perfectionnement peuvent aussi engendrer la discrimination. Une telle politique peut, par exemple, imposer un seuil salarial de manière à restreindre l'accès à certains programmes de formation et de perfectionnement. Comme la plupart des femmes au service de l'organisme gagnent moins que les hommes, certains groupes d'employés et d'employées seulement peuvent bénéficier de la formation et ces groupes sont à prédominance masculine.

Il faut aussi étudier attentivement les conditions d'interprétation et d'application des politiques. Les politiques officielles, même les mieux conçues, peuvent ne pas produire leurs effets lorsque ceux et celles qui les appliquent ont des préjugés personnels, des attitudes et des opinions basées sur des stéréotypes. Le ou la responsable du personnel pourrait conclure dans le cas d'un poste nécessitant des déplacements qu'une candidate ne pourrait pas faire l'affaire et, par conséquent, les femmes n'auront pas accès à ce poste, quelle que soit la politique établie en matière d'emploi.

Les directives détaillées sur l'évaluation de toutes les politiques et méthodes d'emploi dans l'organisme sont données en annexe à ce fascicule. Par ailleurs, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario publie un manuel à utiliser dans le cadre d'ateliers, intitulé «Vers l'équité», qui fournit des renseignements sur ce même sujet. Et, Emploi et Immigration Canada a préparé un questionnaire à l'intention des employeurs pour leur permettre d'examiner leurs systèmes d'emploi. (Voir la bibliographie à la fin de ce fascicule.)

Étude de cas

En 1976, la Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers a procédé à l'examen de la situation de ses employées. Dans le cadre de cet examen, certaines politiques et méthodes d'emploi ont été évaluées. Le groupe de travail a porté son attention sur les salaires, les avantages sociaux, les évaluations du rendement, les stratégies de recrutement et les politiques de formation, de perfectionnement et d'avancement.

Examen des systèmes d'emploi chez Manufacturers

POLITIQUE	EXAMEN
Salaires	• Dans cette entreprise, un salaire égal est-il versé pour un travail comparable?
Avantages sociaux	• Les employées et les employés bénéficient-ils d'un traitement équitable dans le domaine des avantages sociaux?
Évaluations du rendement	• Peut-on dire que le processus d'évaluation exclut les préjugés?
Recrutement	• Quelle est l'incidence des méthodes de recrutement sur les femmes?
Formation / perfectionnement	• Des occasions de perfectionnement égales sont-elles offertes?
Avancement	• Quelles sont les occasions d'avancement pour les femmes par rapport aux hommes?

Le groupe de travail a ensuite présenté des recommandations afin d'améliorer la situation des femmes en repensant ses politiques et méthodes. Il a par exemple recommandé que les chefs de service mettent au point et appliquent des politiques d'emploi justes et équitables. Ils et elles peuvent se reporter à un guide qui leur fournit des renseignements pratiques pour faire en sorte que les méthodes d'emploi soient désexisées et objectives. Des directives ont également été proposées pour les entrevues et des renseignements ont été fournis sur les lois relatives aux droits de la personne afin que les personnes dirigeant les entrevues ne posent pas de questions discriminatoires et se concentrent sur les questions ayant un rapport direct avec l'emploi.

Annexe

Systèmes d'emploi

A : Évaluation des emplois

Le but de l'évaluation des emplois est de déterminer l'importance relative des différents emplois au sein d'un organisme. L'accent est mis sur la valeur de l'emploi d'après les fonctions et responsabilités plutôt que sur la valeur de la personne qui l'occupe. C'est à partir de l'évaluation d'un emploi qu'on détermine la rémunération relative. Étant donné que pour procéder à l'évaluation d'un emploi il faut en définir les tâches et les fonctions ainsi que les qualités requises pour l'exercer, cette évaluation sert de référence pour prendre d'autres décisions concernant le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement ainsi que la rémunération et les avantages sociaux.

Dans nombre d'organismes, les méthodes d'évaluation varient selon le groupe professionnel. Une approche non quantitative qui consiste, par exemple, à mettre dans un ordre ou une classification est souvent utilisée pour l'évaluation des emplois de secrétariat, de bureau et de travail manuel spécialisé, alors qu'une approche quantitative ou analytique est adoptée pour l'évaluation des groupes professionnels d'un niveau plus élevé. L'entreprise peut, par exemple, adopter un système de points ou de comparaison des éléments dans le cas des postes de cadres, de professionnels et de techniciens. Mais ces différentes méthodes d'évaluation ne permettent pas de comparer des emplois appartenant à des secteurs différents.

Même si une évaluation quantitative est plus objective qu'une évaluation non quantitative, il ne faut pas oublier que toute évaluation d'emploi implique un certain degré de jugement subjectif. Il n'existe pas de système d'évaluation qui puisse garantir l'exactitude absolue des résultats. En définitive, le résultat sera fonction de la compétence de ceux et celles qui appliquent le système.

L'évaluation d'emploi a pour but de décrire la hiérarchie organisationnelle d'après la valeur relative des emplois. Mais les évaluateurs et évaluatrices ont tendance à ne pas évaluer objectivement les emplois traditionnellement occupés par les femmes. L'article 11 de la Loi canadienne sur les droits de la personne a pour but de remédier à ce problème en obligeant les employeurs relevant des autorités fédérales à verser des rémunérations égales aux hommes et aux femmes qui font un «travail de valeur égale». Une même stipulation est également prévue au Québec. Dans toutes les autres juridictions provinciales et territoriales, l'équité salariale est prévue dans le cas restreint où le travail est «substantiellement le même». Dans la pratique, étant donné l'étroitesse de cette norme, seuls les emplois de nature semblable sont comparés. Mais comme traditionnellement les hommes et les femmes choisissent des professions différentes, il n'y a généralement pas de comparaison des exigences relatives aux emplois occupés par des femmes par rapport à celles des emplois occupés par des hommes.

Voici quelques-unes des sources possibles de discrimination dans le cadre des processus et programmes d'évaluation d'emploi :

- préjugé involontaire de la part de l'analyste;
- cote d'évaluation attribuée par une personne au lieu d'un comité;
- méthodes d'analyse subjectives plutôt que quantitatives;
- données sur l'emploi inexactes ou incomplètes;
- préjugés inhérents au système d'évaluation;
- comparaisons limitées aux catégories professionnelles plutôt qu'à tous les emplois au sein de l'organisme.

B. Recrutement

Dans tous les organismes, la fonction de recrutement a pour but d'attirer les candidates et candidats les plus compétents. Comme le processus de sélection est coûteux en temps et en argent, bien des organismes ne retiennent que les demandes provenant de candidates et candidats particulièrement prometteurs.

Lorsque les caractéristiques fixées pour le choix des candidates et des candidats les plus intéressants sont de nature discriminatoire, cela se reflétera dans le choix des moyens et méthodes de recrutement. Bon nombre d'organismes ont tendance à se fier à des méthodes de recrutement qui ont donné de bons résultats dans le passé. Lorsqu'une entreprise a traditionnellement employé peu de femmes, d'autochtones ou de personnes handicapées, les méthodes de recrutement appliquées peuvent perpétuer cette tendance.

L'examen des méthodes de recrutement doit avoir pour effet de déterminer si les femmes, les autochtones et les personnes handicapées posent leur candidature en nombres suffisants et sollicitent un éventail assez vaste d'emplois, compte tenu de leur présence et disponibilité sur le marché du travail. Lorsque l'examen des tendances des demandes d'emploi révèle que les membres de groupes cibles sont sous-représentés, il faut alors examiner les méthodes de recrutement. Il se pourrait que les voies de recrutement choisies par l'organisme ne soient pas accessibles à la plupart des groupes minoritaires ou que les données sur l'emploi soient présentées de telle manière que les membres de ces groupes n'envisagent même pas de poser leur candidature. On a constaté que les membres des groupes cibles ont beaucoup de mal à parvenir au stade de la sélection.

Voici plusieurs méthodes de recrutement qui peuvent avoir une incidence sur le recrutement des membres des groupes cibles.

1. Recrutement interne

Avancement accordé à la personne qui se trouve au niveau hiérarchique inférieur. L'entreprise comble souvent les postes vacants en accordant de l'avancement à la personne qui se trouve au niveau hiérarchique inférieur. Si les membres des groupes cibles n'occupent pas des postes où ils sont susceptibles de bénéficier d'un tel avancement, ils n'auront pas accès aux niveaux hiérarchiques supérieurs de l'organisme. Les systèmes basés sur l'ancienneté permettent aussi d'accorder de l'avancement aux personnes qui se trouvent au niveau hiérarchique inférieur. Ce qui compte dans un système d'ancienneté, c'est «le nombre d'années d'expérience» plutôt que «le niveau hiérarchique». Il est fréquent que les systèmes fondés sur l'ancienneté soient défavorables aux membres des groupes cibles puisqu'ils ont eu dans le passé des occasions d'emploi relativement peu nombreuses.

Affichage interne des postes. Cette méthode présente l'avantage de rendre

le processus de recrutement accessible et visible. Il reste que si peu de femmes, d'autochtones ou de personnes handicapées travaillant pour l'organisme peuvent prétendre accéder aux postes offerts du fait que les politiques de recrutement du passé ont limité leur nombre, cette méthode ne réussira pas à améliorer la représentation des membres de ces groupes.

Répertoires des membres du personnel. Il arrive que les employeurs consultent des répertoires des membres du personnel qui donnent des précisions sur les compétences et les aspirations professionnelles de leurs employés et employées. Ces répertoires présentent trois inconvénients éventuels. La sélection des candidats et des candidates par ce système peut être extrêmement subjective et, par conséquent, le risque de discrimination est particulièrement grand. Ces répertoires ne sont pas toujours complets; ils peuvent ne pas inclure tous les employés et employées à tous les niveaux. Des limites arbitraires sont parfois imposées et peuvent avoir pour effet de n'inclure que les cadres ou le personnel à partir d'un certain seuil salarial. De telles méthodes ont tendance à exclure de nombreux membres des groupes cibles.

2. Recrutement externe

La méthode du bouche à oreille. Il n'est pas rare que les organismes recrutent de nouveaux employés et employées grâce aux recommandations de parents ou d'amis du personnel actuel. Ce système peut être défavorable aux membres des groupes cibles si ceux-ci sont sous-représentés dans l'organisme.

Candidats et candidates qui se présentent sans être sollicités. Une autre méthode de recrutement mise principalement sur les candidats et les candidates qui se présentent au bureau de recrutement. L'efficacité de cette méthode est fonction de l'emplacement géographique de l'organisme et plus particulièrement de son bureau de recrutement. Peu d'autochtones se présenteront à la compagnie ou au bureau de recrutement situé dans un quartier où la classe moyenne et le haute bourgeoisie dominent. Par ailleurs, lorsque le bureau de recrutement est difficile d'accès, les personnes handicapées ne seront peut-être pas en mesure d'y déposer une demande d'emploi. Cette méthode s'apparente à celle du bouche à oreille puisque l'organisme ne sollicite pas effectivement des demandes d'emploi et, par conséquent, a tendance à perpétuer les schémas de recrutement passés.

Annonces. Les employeurs ont le choix entre plusieurs médias d'information pour annoncer leurs postes vacants comme les quotidiens, les publications commerciales, les revues professionnelles, les journaux communautaires et la radio. L'auditoire varie en fonction du moyen de diffusion choisi. Le texte et les illustrations des offres d'emploi peuvent révéler des préférences concernant l'âge, le genre et la capacité physique. Lorsque les illustrations ne comportent ni femmes, ni autochtones, ni personnes handicapées ou ne les représentent que dans des rôles stéréotypés, elles ne réussiront pas à attirer des demandes provenant de membres de ces groupes cibles.

Agences de placement. Lorsque les employeurs ont recours aux services d'une agence de placement privée, c'est celle-ci qui est responsable de la sélection des candidates et des candidats. Comme les agences privées cherchent principalement à présenter des candidates et des candidats aussi prestigieux que possible, elles ont tendance à exclure des membres des groupes cibles.

Établissements d'enseignement. La méthode du recrutement sur le campus est un moyen fréquemment employé pour attirer de nouveaux diplômés et diplômées. Mais lorsque le recrutement se fait dans des facultés où il y a une très forte proportion d'hommes, les femmes sont désavantagées.

Syndicats. Les méthodes de recrutement des employeurs dont le personnel est syndiqué sont influencées et, dans une certaine mesure, déterminées par les conventions collectives. Selon certaines de ces conventions, le recrutement doit être restreint à des travailleuses et des travailleurs syndiqués.

Dans d'autres cas, les nouvelles recrues doivent s'inscrire au syndicat lorsque l'emploi leur a été attribué ou bien le syndicat peut se charger du recrutement s'il dispose d'un bureau de recrutement.

Jusqu'à tout récemment, l'emploi des femmes, des autochtones et des personnes handicapées était bloqué pour bien des professions et industries où le personnel est syndiqué comme par exemple dans le cas des travailleuses et travailleurs qualifiés et des artisans et artisanes, et dans l'industrie de la construction. Les restrictions imposées au recrutement externe dictées par les conventions collectives peuvent constituer un obstacle bien réel à l'élargissement de la participation des membres des groupes cibles. La solution réside probablement dans la négociation avec le ou les syndicats concernés.

Associations professionnelles. Certaines associations professionnelles offrent des services d'annonces, d'offres d'emploi et de recommandations de candidats et candidates à leurs membres. Cette méthode, comme les autres qui sont fondées sur des répertoires de personnes, comprend des préjugés involontaires qui peuvent influer sur la sélection des candidates et des candidats proposés.

C: Normes et méthodes de sélection

Des normes et méthodes de sélection discriminatoires peuvent avoir pour effet d'éliminer des candidates et des candidats qui possèdent les qualités requises mais qui sont des femmes, des autochtones et des personnes handicapées.

Deux formes de discrimination peuvent entacher le processus de sélection.

- Le processus comprend l'évaluation continue des candidates et des candidats les uns par rapport aux autres ainsi que d'après les normes de sélection. Chaque fois que des candidates et des candidats sont évalués, le risque de discrimination existe.
- Dans bien des cas, les normes de sélection ne sont pas établies en fonction des qualités requises pour exercer l'emploi; ou, on n'en a pas vérifié la validité ni si leur impact est disparate.

Le processus de sélection peut comporter plusieurs étapes ayant des objectifs différents.

1. Méthodes de présélection

Les organismes s'appuient sur des tests d'aptitude, des demandes d'emploi et des entrevues générales pour éliminer les candidats et les candidates qui ne remplissent pas les conditions requises. Mais de telles méthodes peuvent aussi avoir pour effet d'éliminer des candidates et des candidats compétents.

Lorsqu'un organisme doit procéder à une sélection à partir d'un nombre excessif de candidates et de candidats, on peut avoir recours à des moyens de sélection arbitraires pour réduire ce nombre. Des exigences sans rapport direct avec l'emploi peuvent être imposées comme des normes arbitraires d'éducation ou d'expérience professionnelle. Il est fréquent que de telles exigences soient défavorables aux membres des groupes cibles. Certains candidats et candidates pourront, par exemple, être éliminés parce qu'on aura exigé qu'ils aient une douzième année; d'autres qui reviennent sur le marché du travail seront éliminés parce qu'on aura exigé une expérience connexe ou récente.

Souvent, les membres des groupes

cibles sont éliminés à la suite de l'application de normes basées sur l'éducation, la culture et la capacité physique correspondant à l'idée arbitraire de l'employée ou de l'employé idéal. Il y a de fortes chances pour que cet idéal soit basé sur la personne moyenne occupant un poste analogue. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un homme de race blanche qui n'est pas handicapé. Une telle discrimination n'est pas nécessairement voulue; elle est le résultat d'un système qui a évolué ainsi avec le temps.

Il faut bien comprendre que ces normes, comme les méthodes de sélection rudimentaires, ne tiennent généralement pas compte de la capacité d'accomplir le travail et il arrive que des candidates et des candidats éliminés soient aussi compétents que ceux et celles qui franchissent l'étape du processus de sélection.

La réception. Lorsque des pouvoirs discrétionnaires d'acceptation ou de rejet des candidates et des candidats sont accordés à du personnel de réception qui n'a pas reçu une formation appropriée, l'entreprise s'expose à des accusations de discrimination délibérée. L'atmosphère qui règne à la réception et l'attitude de la personne à qui les candidates et les candidats doivent remettre leur demande d'emploi ont une influence sur leur comportement. S'il règne une atmosphère peu engageante, des candidates et des candidats risquent de ne pas déposer leur demande d'emploi.

Tests de présélection. Certains organismes ont adopté un moyen de sélection préliminaire qui consiste en un test d'aptitude générale que doivent passer tous les candidats et toutes les candidates. Il est fréquent que de tels tests soient sans rapport avec l'emploi postulé et ils peuvent donc avoir pour effet d'éliminer des candidates et des candidats compétents. Par ailleurs, bon nombre de tests standardisés sont faussés par des préjugés culturels. Lorsque les tests nécessitent une certaine capacité physique ou dextérité, des candidates et des candidats peuvent être éliminés alors que ces aptitudes sont sans rapport avec l'emploi offert, notamment dans le cas des personnes handicapées.

Entrevues de présélection. Les entrevues de présélection générales et non axées sur un emploi particulier peuvent aboutir à l'élimination de candidates et candidats pour des motifs sans rapport avec l'emploi sollicité. Les préjugés des personnes qui effectuent l'entrevue peuvent aussi influer sur le choix des candidats et des candidates.

Formulaires de demande d'emploi. Lorsque des renseignements sans rapport avec l'emploi sont demandés dans les formulaires de demande d'emploi, des candidates et des candidats peuvent être injustement éliminés. Il se peut aussi que ces demandes de renseignements violent la Loi sur les droits de la personne.

2. Entrevues

Dans le cadre du processus de sélection, c'est au stade des entrevues que l'impact de la discrimination est le plus évident. Les questions discriminatoires et les critères d'évaluation subjectifs ou faussés par les préjugés sont des exemples de discrimination délibérée. De nombreux facteurs comme la présentation, les manières, la voix et la rapidité de réponse aux questions ont une influence sur l'issue de l'entrevue.

Le processus d'entrevue pose un certain nombre de problèmes. Le lieu de l'entrevue, la composition du comité chargé de faire passer l'entrevue et l'accueil qui est réservé aux candidates et aux candidats sont des facteurs qui influent sur l'issue. Le processus de sélection d'un organisme est dans une large mesure lié aux normes et méthodes de sélection utilisées. Bien qu'elles ne soient pas nécessairement discriminatoires en elles-mêmes, elles peuvent avoir un impact négatif sur les membres des groupes cibles. Les conséquences de tels systèmes peuvent être multiples : utilisation inefficace des ressources humaines, engagement éventuel de la responsabilité de l'organisme et insuffisance des occasions d'emploi pour les membres des groupes cibles.

D. Formation et perfectionnement

L'accès aux occasions offertes par l'organisme est déterminé par les politiques de formation et de perfectionnement. L'accès aux programmes de formation est souvent fondé sur l'ancienneté, la position hiérarchique, le salaire ou la profession. De tels critères, apparemment neutres, ont souvent pour effet d'éliminer des membres des groupes cibles.

Les objectifs visés par les employeurs lorsqu'ils offrent des occasions de formation et de perfectionnement sont les suivants :

- améliorer le rendement;
- trouver et former des employés et des employées en prévision d'occasions et de responsabilités futures;
- aider les employés et les employées à s'épanouir;
- réduire les frais de recrutement et d'intégration du nouveau personnel.

Les organismes peuvent offrir différents moyens de formation et de perfectionnement : formation en cours d'emploi, formation en établissement, programmes d'apprentissage, affectations de perfectionnement professionnel, roulements d'emplois et cours de formation internes. En outre, l'organisme peut rembourser les frais de scolarité ou accorder des congés sans solde pour que les employés et les employées puissent poursuivre leurs études.

Un organisme qui recrute principalement des débutants et des débutantes et leur accorde de l'avancement en fonction de la formation et du perfectionnement doit s'assurer que tous les membres du personnel ont accès à ces programmes. Le risque de discrimination est inhérent à de nombreuses politiques de formation et de perfectionnement. Lors de l'examen de la politique, il faut porter particulièrement attention aux domaines décrits ci-dessous.

1. Accès limité

Un organisme peut, sans le vouloir, limiter l'accès à la formation et au perfectionnement en imposant des obstacles artificiels. En offrant à l'employé ou à l'employée une formation qui n'est utile que pour son poste actuel, on ne lui fournit pas les moyens de progresser dans sa carrière. Par ailleurs, la notion de formation axée sur l'emploi a tendance à devenir de plus en plus souple à mesure que les employés et les employées franchissent les échelons de la hiérarchie. D'une manière générale, il est relativement facile pour un administrateur ou une administratrice ou un superviseur ou une superviseure d'associer des cours en gestion ou des crédits universitaires à son emploi, mais la tâche l'est beaucoup moins pour le personnel de bureau ou le personnel technique.

Selon une méthode discriminatoire, on détermine l'admissibilité à la formation à partir de limites arbitraires comme le salaire ou le niveau hiérarchique. Ces limites salariales ou hiérarchiques sont apparemment neutres mais ont probablement un impact négatif sur les membres des groupes cibles étant donné leur situation au sein de l'entreprise.

Les politiques de formation et de perfectionnement dites ouvertes, c'est-à-dire sans restriction en fonction du poste, du salaire ou de l'emploi, peuvent quand même ne pas jouer dans l'intérêt des membres des groupes cibles lorsque l'accès est fonction de jugement subjectif d'un ou d'une chef de service ou d'un superviseur ou d'une superviseure.

2. Mouvement de l'information

Le mode de diffusion de l'information sur la politique de formation et de perfectionnement a aussi un effet sur l'accès des différents groupes. Il se peut que tous les travailleurs et les travailleuses n'aient pas accès à l'information. Quand l'information est acheminée par les chefs de service, il arrive que seuls des employées ou employés choisis en aient connaissance.

3. Exigences sans rapport avec l'emploi

Il arrive que la formation soit réservée aux personnes qui remplissent certaines conditions sans rapport avec le poste actuel ou futur. Les limites d'âge et de niveau d'instruction sont des restrictions fréquemment imposées.

4. Milieu de formation hostile

Lorsque le milieu de formation est hostile, le taux de réussite du groupe victime de l'hostilité en souffre automatiquement. C'est le cas lorsqu'un organisme, qui veut améliorer la situation des travailleurs et des travailleuses au sein de son entreprise, essaie de remédier au problème en acceptant de les inscrire en plus grand nombre aux cours de formation offerts par l'entreprise alors que, malheureusement, la formation est dispensée dans un climat défavorable, ce qui compromet la réalisation de ces objectifs. On a aussi constaté que lorsque le milieu n'est pas favorable, le taux d'abandon des apprenties est supérieur à la normale.

E. Systèmes de promotion

Les critères qu'applique un organisme pour déterminer si tel employé ou telle employée possède les compétences requises pour bénéficier d'occasions de perfectionnement ou d'avancement sont fonction du climat organisationnel ainsi que de facteurs sociaux externes. Les systèmes qui en théorie paraissent justes et neutres s'avèrent parfois en pratique inefficaces et injustes. Il arrive même qu'ils limitent les occasions d'avancement des membres des groupes cibles. Dans bien des cas, la sélection des personnes à qui on offre des occasions de perfectionnement ou d'avancement laissent beaucoup de place à la subjectivité et aux préjugés. Un examen des dossiers du personnel peut révéler qu'une assez faible proportion des membres appartenant aux groupes cibles sont choisis régulièrement pour participer à des programmes de formation et de perfectionnement ou bénéficier de mutations, de rotations d'emplois ou d'affectations spéciales qui ont pour effet de favoriser la mobilité professionnelle. Il est par conséquent important d'examiner les systèmes de promotion afin de s'assurer qu'ils excluent toute discrimination systémique ou intentionnelle.

1. Avancements

Dans la plupart des organismes l'avancement des membres du personnel est fondé sur le mérite. Mais si l'on en juge par la présence des membres des groupes cibles en général, on est forcé de conclure que les systèmes de promotion ne fonctionnent pas de manière équitable.

Les systèmes d'avancement à caractère potentiellement discriminatoire sont semblables aux politiques et méthodes de recrutement et de sélection qui ont pour effet de désavantager les groupes sous-représentés. Fréquemment les systèmes d'avancement ne contribuent pas à l'égalité des chances pour les raisons décrites ci-dessous.

2. Ancienneté

L'ancienneté est souvent un des principaux critères d'avancement. Les syndicats qui ont obtenu la reconnaissance des droits des travailleurs et des travailleuses dans ce domaine les ont traditionnellement considérés comme non négociables. Même s'il peut paraître logique que les employés et les employées qui ont de longs états de service et une solide expérience soient récompensés par de l'avancement, il reste que les systèmes d'ancienneté ont aussi tendance à perpétuer les effets de la discrimination passée dont sont victimes les membres des groupes cibles, et qu'ils contribuent ainsi à la discrimination systémique.

Les membres des groupes cibles sont particulièrement désavantagés lorsque l'ancienneté est basée sur le nombre d'années de service accompli à un poste particulier ou dans un service donné, plutôt qu'au service de l'organisme en général. Les membres des groupes cibles sont souvent particulièrement nombreux dans les emplois mal rémunérés, où les occasions d'avancement sont limitées. Quelle que soit leur ancienneté, ces employés et employées n'arriveront pas aux postes des secteurs techniques ou de gestion si l'avancement se fait dans le cadre d'une catégorie professionnelle et qu'il n'y a pas moyen de passer d'une catégorie à l'autre.

3. Affectations de perfectionnement

Les entreprises ont souvent recours aux affectations de perfectionnement pour préparer l'avancement des employées et des employés exceptionnels et prometteurs, soit ceux et celles qui possèdent les qualités requises pour occuper un poste hiérarchique supérieur. Ce genre de formation peut se présenter sous différentes formes : rotations, détachements, mutations ou affectations spéciales. L'impact de ces méthodes sur les membres des groupes cibles est fonction des facteurs qui déterminent aussi l'impact des politiques et méthodes d'avancement. Le système de perfectionnement en cours d'emploi ne permettra pas d'améliorer la situation des femmes, des autochtones ou des personnes handicapées si leur accès à des occasions est limité par des obstacles inutiles ou si le choix des candidats et des candidates repose sur des valeurs subjectives et des préjugés.

F. Rémunérations et avantages sociaux

La question de la rémunération et des avantages sociaux est particulièrement compliquée du point de vue de l'équité. Les exigences légales et les exemptions varient d'une juridiction à l'autre. Les régimes d'avantages sociaux prévoient fréquemment un traitement différent en fonction des facteurs suivants :

- facteurs actuariels relatifs au sexe, à l'âge ou à l'invalidité;
- facteurs sociaux comme l'état matrimonial et les personnes à charge;
- facteurs organisationnels comme le niveau hiérarchique.

Avant d'examiner ces questions, il est conseillé de consulter le ministère du Travail ou la Commission ontarienne des droits de la personne.

1. Rémunération

Les lois stipulent que les hommes et les femmes doivent toucher la même rémunération quand ils effectuent un travail «essentiellement identique» (selon les textes de loi de la plupart des provinces) ou «un travail de valeur égale» (juridiction fédérale et Québec). Les entreprises peuvent tenir compte de nombreux facteurs pour établir les rémunérations.

Les deux facteurs dominants sont probablement la demande et le taux de rémunération dans les conditions actuelles du marché du travail. D'une manière générale, les taux de rémunération des emplois traditionnellement occupés par des femmes et par les membres des minorités sont peu élevés. La situation de l'offre et de la demande pour ces emplois détermine les taux de rémunération qui,

selon toute probabilité, resteront trop faibles malgré l'évaluation de la valeur relative de ces postes au sein de l'organisme. Les employeurs doivent cependant savoir qu'ils risquent de faire l'objet de plaintes car des lois récemment adoptées sur les droits de la personne imposent des conditions minimales de rémunération égale pour un travail de valeur égale ou semblable.

Les possibilités de discrimination sont réelles en ce qui concerne le salaire de départ et la promotion dans les limites des fourchettes salariales du fait que des jugements subjectifs interviennent. Le salaire de départ peut être fixé après négociation entre l'employeur et le nouvel employé ou la nouvelle employée. Il est fréquent que les employeurs accordent aux hommes des salaires de départ supérieurs à ceux qu'ils versent aux femmes, même lorsque les responsabilités sont identiques, simplement parce que les hommes étaient mieux rémunérés que les femmes dans les emplois qu'ils occupaient précédemment. Comme de telles façons de faire sont discriminatoires, les employeurs risquent de faire l'objet de plaintes.

La progression dans les limites d'une fourchette salariale peut se faire automatiquement, être fonction de l'ancienneté ou de l'évaluation du rendement ou encore du mérite. Dans ce dernier cas, le risque de traitement inéquitable est réel et l'application de cette méthode doit se faire selon des normes très précises.

2. Avantages sociaux

Les conditions prévues par la loi en ce qui concerne les avantages sociaux comprenant l'assurance-maladie, les pensions de retraite ou les congés de maternité, varient d'une juridiction à l'autre au Canada. On examine ci-dessous quelques domaines dans lesquels l'attribution des avantages sociaux peut être variable.

États pathologiques préexistants. Les régimes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et autres régimes d'assurance peuvent comporter des clauses relatives aux «états pathologiques préexistants» qui excluent de l'assurance à laquelle l'employé ou l'employée a droit toute affection dont il était atteint avant d'adhérer au régime. De telles clauses sont défavorables aux personnes handicapées. Selon la Loi canadienne sur les droits de la personne, les clauses relatives aux états préexistants sont limitées aux états pour lesquels la personne intéressée a reçu des soins au cours de l'année antérieur à son adhésion au régime. Ces clauses ne s'appliquent pas aux employeurs qui ont moins de 25 employés et employées.

Grossesse. Un nombre croissant de femmes enceintes choisissent de prendre un congé de maternité de courte durée. La question du droit à un congé temporaire qui ne nuise pas aux possibilités d'avancement pose de sérieux problèmes aux femmes. On constate qu'un nombre croissant de régimes d'invalidité de courte durée et de conventions collectives prévoient le versement de prestations de maternité même lorsque cela n'est pas obligatoire selon la loi.

Pensions de retraite. Il arrive que les régimes de pensions de retraite versent aux femmes des rentes mensuelles inférieures à celles que touchent les hommes, ou bien que les cotisations payées par les femmes soient plus élevées que celles acquittées par les hommes pour pouvoir leur verser des rentes égales à celles des hommes. Cette différence est basée sur le fait que les femmes ont une longévité supérieure aux hommes et qu'elles toucheront par conséquent leur pension pendant plus longtemps. Les lois régissant les pensions de retraite basées sur des facteurs comme le sexe, l'état matrimonial et les descendants varient d'une province à l'autre.

Selon les règlements de la Loi canadienne sur les droits de la personne, les différences de prestations ou de pensions en fonction du sexe sont interdites dans le cas des régimes relevant des autorités fédérales. La seule exception prévue concerne les régimes facultatifs. En ce qui concerne les sociétés relevant des autorités provinciales, il est conseillé de se renseigner auprès de la Commission ontarienne des droits de la personne.

G. Conditions de travail

Les conditions de travail comprennent normalement les horaires de travail, les conditions de présence, l'accès aux installations et aux services et les codes de tenue vestimentaire et de présentation. Comme dans le cas des avantages sociaux, les dispositions qui ne sont pas formulées peuvent être aussi importantes que celles qui le sont. Lorsque les conditions de travail sont satisfaisantes, elles engendrent un climat de travail positif.

Les organismes doivent bien s'assurer que les conditions de travail sont établies en fonction des emplois et qu'elles sont appliquées uniformément à tous les niveaux. Les organismes doivent aussi régler les problèmes de personnel qui ont une influence sur le climat de travail. La négligence dans ce domaine se traduit par un emploi inefficace des ressources humaines et un accroissement du risque de plaintes pour des raisons touchant aux droits de la personne.

1. Climat de travail

On définit le climat de travail au sein d'un organisme du point de vue de l'analyse de l'action positive d'après le degré de réceptivité aux besoins des membres des groupes cibles à tous les niveaux.

Il est fréquent que les femmes et parfois les hommes soient victimes de harcèlement sexuel. Il est souvent aussi difficile de détecter les cas de harcèlement sexuel car les victimes hésitent à porter plainte officiellement. Certains indices peuvent être révélateurs dans ce domaine, comme le roulement élevé des employées dans un service particulier.

On peut définir le harcèlement sexuel comme tout acte, comportement, commentaire ou suggestion à caractère sexuel qui blesse, humilie, insulte ou intimide une employée ou un employé, porte atteinte à sa vie privée, nuit à son rendement professionnel ou menace ses moyens d'assurer sa subsistance. La plupart des employeurs examinent chaque cas séparément. Les victimes du harcèlement sont alors mal renseignées sur leurs droits ou n'ont aucune garantie en ce qui concerne le sort réservé à leur plainte. Un tel système ne comporte pas de mesures visant à réduire la répétition de tels incidents.

Il est fréquent que les femmes qui travaillent dans des emplois non traditionnels ou qui sont en concurrence avec des hommes dans des domaines où les femmes ont traditionnellement été sous-représentées constatent souvent qu'elles sont mal acceptées et qu'elles ne peuvent pas compter sur le soutien de leurs collègues. Le harcèlement peut être manifeste et prendre la forme de remarques désobligeantes ou de refus de la part d'un superviseur ou d'une superviseure d'attribuer certaines fonctions à des femmes, ou il peut être dissimulé comme lorsque les femmes ne sont pas convoquées à une réunion, ne sont pas incluses dans les déplacements hors de la ville ou lorsque le système de communication les exclut.

Les employés et employées autochtones font souvent l'objet de harcèlement semblable au travail : commentaires désobligeants, isolement ou traitement particulier. De même des occasions ne sont pas offertes aux personnes handicapées du fait de l'ignorance qui règne à propos de leur état.

Lorsque les employeurs n'offrent pas un climat de travail accueillant aux membres des groupes cibles, non seulement les

personnes concernées sont victimes de traitement injuste mais les employeurs y perdent du fait de l'inefficacité de la gestion de ses ressources humaines.

2. Tâches sans rapport avec l'emploi

L'attribution de tâches sans rapport avec l'emploi est révélatrice de stéréotypes. Il est fréquent que l'on confie au personnel de soutien des tâches qui n'ont rien à voir avec l'emploi comme faire des achats, obtenir des rendez-vous personnels ou s'occuper des réservations pour les vacances du superviseur ou de la superviseure. En attribuant de telles tâches à certains employés et employées, on renforce l'image selon laquelle leur rôle au bureau n'est guère qu'un prolongement de leur rôle social traditionnel. De telles fonctions réduisent aussi le temps que cette personne peut consacrer à ses fonctions professionnelles et les ressources de l'organisme sont donc mal utilisées. De telles pratiques peuvent aussi avoir une influence sur les occasions d'avancement au sein de l'organisme.

3. Accessibilité

Lorsque les locaux sont difficilement accessibles, la participation des travailleuses et travailleurs handicapés peut être limitée. L'accès au lieu de travail peut leur être bloqué du fait de moyens de transport ou de stationnement inadéquats.

4. Conditions de travail variables

Les conditions de travail qui excluent toute possibilité de variation peuvent être défavorables à certains membres des groupes cibles. Il arrive que des travailleuses et travailleurs handicapés ne soient pas physiquement capables de travailler à plein temps ou que des mères de famille ne puissent pas non plus travailler à plein temps. Les arrangements qui permettent le partage de postes ou le travail à temps partiel peuvent être avantageux tant pour les travailleurs et les travailleuses que pour les employeurs dans de tels cas.

Précisons à cet égard que les femmes n'ont pas à être les seules responsables des enfants. Il devrait être possible d'accorder un congé au père ou à la mère de sorte qu'un plus grand nombre de femmes puissent faire plus pleinement partie de la population active.

5. Codes de tenue vestimentaire et de présentation

Bien que les préoccupations des organismes concernant la tenue et la présentation de leurs employés et employées puissent être justifiées, les exigences dans ce domaine devraient être exclusivement liées à l'emploi. Même si les employeurs ont de bonnes raisons de se soucier de la présentation des employés et des employées selon le poste qu'ils occupent et leur situation, comme lorsque ces personnes représentent la compagnie ou lorsqu'on souhaite qu'ils projettent une certaine image, il reste que les critères en matière de tenue vestimentaire doivent être liés à l'emploi et appliqués uniformément.

6. Mesures disciplinaires

Les règlements et procédures des organismes doivent préciser les normes acceptables de conduite professionnelle du point de vue de la sécurité et de l'efficacité. Ces règles peuvent être précisées dans des documents ou faire l'objet d'instructions verbales susceptibles de nombreuses modifications. Ces règles portent souvent sur les consignes de sécurité, la définition des cas d'insubordination, les horaires de travail, les heures de présence, le comportement au travail, la tenue vestimentaire, la présentation en général et la définition du travail satisfaisant. Dans bien des emplois et des professions il existe aussi des «règles» tacites qui concernent l'affiliation politique ou la conduite sociale. Les mesures disciplinaires prises en cas de violation des règles peuvent aller du simple avertissement au renvoi.

La mesure discriminatoire qu'on rencontre peut-être le plus fréquemment concerne l'absence d'uniformité dans l'application des normes. Ce genre de situation se produit lorsque les responsables de la direction / supervision disposent d'un certain pouvoir discrétionnaire dans le domaine de l'application des mesures disciplinaires. Bien qu'une certaine souplesse soit nécessaire pour tenir compte des cas particuliers, il est important de maintenir un maximum d'uniformité.

7. Démissions

Il arrive que les membres de groupes cibles soient plus nombreux que les autres à donner leur démission. Des chiffres de roulement élevés dans le cas de ces travailleurs et travailleuses peuvent être attribués aux mesures discriminatoires déjà examinées. Voyons en quoi consistent deux de ces mesures.

Concentration et sous-utilisation. Les personnes qui occupent des emplois mal rémunérés et sans prestige, et c'est souvent le cas des femmes et des minorités, ne sont pas incitées à les occuper longtemps, surtout si les conditions de travail sont par surcroît désagréables. Par ailleurs, le moral est d'autant plus bas et les démissions nombreuses qu'il y a discrimination dans la rémunération et les avantages sociaux.

Harcèlement. Il arrive que la direction d'un organisme ne soit pas au courant du harcèlement dont les femmes et les minorités font l'objet au travail ou qu'elle tolère ce harcèlement. Les victimes du harcèlement qui considèrent que leurs superviseurs et superviseures et leurs collègues tolèrent ce comportement peuvent être incitées à donner leur démission. Cela se traduit par un taux de roulement élevé pour l'organisme.

H. Cessations d'emploi et licenciements

Lorsqu'une entreprise doit comprimer ses effectifs, les licenciements sont généralement fondés sur l'ancienneté et l'évaluation du rendement. Ces deux critères peuvent avoir un impact négatif sur les employés et employées appartenant aux groupes cibles. Les licenciements dus au besoin de personnel ayant des compétences différentes peuvent aussi toucher durement les membres des groupes cibles concentrés dans les emplois touchés par ces changements.

Ancienneté. Les membres des groupes cibles ont tendance à être plus durement touchés par les cessations d'emploi et les licenciements du fait de leur arrivée récente dans l'entreprise. Cet impact négatif est aggravé lorsque l'ancienneté est définie étroitement, c'est-à-dire par service ou groupe professionnel plutôt que d'après les états de service dans la compagnie.

Normes de rendement. On peut remplacer le système fondé sur l'ancienneté par un système fondé sur l'évaluation du rendement. Il reste que les évaluations du rendement posent un certain nombre de problèmes dus aux critères d'évaluation subjectifs et aux préjugés de la personne effectuant l'évaluation.

Évolution des compétences requises. L'évolution technologique peut avoir une incidence sur les besoins en compétences de l'organisme. Les femmes, les autochtones et les personnes handicapées sont souvent très nombreux dans les emplois qui risquent fort d'être éliminés par suite des changements technologiques. C'est ainsi que la bureautique peut avoir pour effet de réduire les besoins de l'organisme en dactylographes et commis alors qu'il lui faudra davantage d'administrateurs et administratrices et de techniciens et techniciennes. Certain employés et employées bénéficieront d'un recyclage mais d'autres seront licenciés. Il est important que les critères de sélection des personnes qui seront recyclées

soient objectifs et valides.

Solutions permettant d'éviter le licenciement. Les employeurs peuvent trouver des moyens d'éviter les licenciements. Il leur faut examiner l'impact de ces solutions et s'assurer que les politiques sont appliquées uniformément. Il arrive que les politiques élaborées pour permettre au personnel d'être muté plutôt que d'être licencié soient discriminatoires. Si l'admissibilité à la mutation est liée à l'ancienneté, limitée aux professions et services qui, sur le plan pratique, excluent les membres des groupes cibles, ou si elle est influencée par des opinions subjectives, l'impact pourra être négatif.

[Traduction libre]

Extrait de «Equity in the Labour Market: The Potential of Affirmative Action, Appendix 1, Employment Systems», par D. Rhys Philips, dans Equality in Employment Research Studies, pp. 102-107. Juge Rosalie Abella, commissaire. Ottawa : Centre d'édition du gouvernement du Canada. 1985.

Bibliographie

Affirmative Action Resource Unit. Office of the Status of Women. Report on the Affirmative Action Pilot Program. Canberra, Australie.1985.

Association des manufacturiers canadiens et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Employment Equity for Women: How Does Your Company Measure Up? Décembre 1986.

Beer, Michael. Organizational Change and Development: a Systems View. Glenview, Illinois : Foreman and Co. 1980.

Bowe, Frank. Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped. Harvard Business Review. Janvier - février 1985.

Bruce, M. The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program. Multiculturalism. vol. V, no 2.1982, pp. 31-33.

Commission ontarienne des droits de la personne. Direction générale des rapports entre les races. A Workbook on Equal Opportunity in Employment. Toronto. 1984.

Congrès du travail du Canada. Equality of Opportunity and Treatment for Women Workers. Déclaration de principes. 1976.

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, Direction des services consultatifs. Vers l'équité. 1989.

Emploi et Immigration Canada. Direction de l'équité en matière d'emploi. Equité en matière d'emploi : Directives aux employeurs. Juillet 1986.

Emploi et Immigration Canada. Employment Systems Review Questionnaire. Ministère des Approvisionnements et Services Canada.

Kelly, John G. Equal Opportunity Management: Understanding Affirmative Action and Employment Equity. CCIT Canadian Ltd. 1986.

Ministère du Travail de l'Ontario, Programme d'emploi pour les personnes handicapées. What it Takes. Toronto. Octobre 1986.

Sape, George P. Coping with Comparable Worth. Harvard Business Review. Mai-juin 1985.

Shaeffer, Ruth. Non-discrimination in Employment and Beyond. New York : The Conference Board. 1980.

Syndicat canadien de la fonction publique. L'égalité au travail. Un manuel d'accès à l'égalité. Ottawa. 1976.

Townson, Monica. The Management of Affirmative Action in Hard Times. CEIC. 1983.

▶ Ressources

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario est l'organisme du gouvernement de l'Ontario qui coordonne l'élaboration et la communication des politiques et programmes à l'intention des femmes. Son but est d'obtenir la parité sociale et économique pour les femmes en Ontario.

La Direction des services consultatifs de cet organisme se spécialise notamment dans l'équité en matière d'emploi. Il lui incombe de favoriser la planification, la mise au point et l'expansion des programmes d'équité en matière d'emploi dans le secteur public comme privé en Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la direction offre un vaste éventail de services de consultation aux employeurs qui envisagent d'introduire des programmes d'équité en matière d'emploi ou qui désirent élargir la portée de ceux qu'ils ont déjà en place. Des experts-conseils et expertes-conseils proposent des stratégies d'équité en matière d'emploi adaptées aux conditions particulières de l'organisme.

Les services de cette direction comprennent :

- ateliers et séminaires;
- guides techniques et renseignements;
- occasions d'échanger des idées avec d'autres employeurs par le biais de réseaux et de projets de démonstration;
- vidéos;
- conseils sur la législation et les politiques gouvernementales pertinentes;
- reconnaissance, sous forme de prix annuels, d'excellentes initiatives prises par les employeurs.

Pour plus de précisions, s'adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4500

Auxiliaires techniques

- Exemple de structure de planification
- Directives de lutte contre la discrimination à l'intention des cadres
- Vidéo sur le recrutement excluant les préjugés
- Politique type relative au harcèlement sexuel
- Ateliers et séminaires de formation sur l'équité en matière d'emploi
- Directives rédactionnelles non sexistes
- Formules de contrôle et de rapport

Les publications de cette série

Gestion de l'équité en matière d'emploi

- Introduction à une série de publications
- Vue d'ensemble
- Analyse de l'organisme
- Modifications apportées à l'organisme et leur impact
- Les lois — Guide à l'intention des employeurs
- Initiatives
- La formation professionnelle des femmes

Direction générale
de la condition féminine
de l'Ontario

Ministre délégué à la
Condition féminine

mars 1989
ISBN 0-7729-2470-8